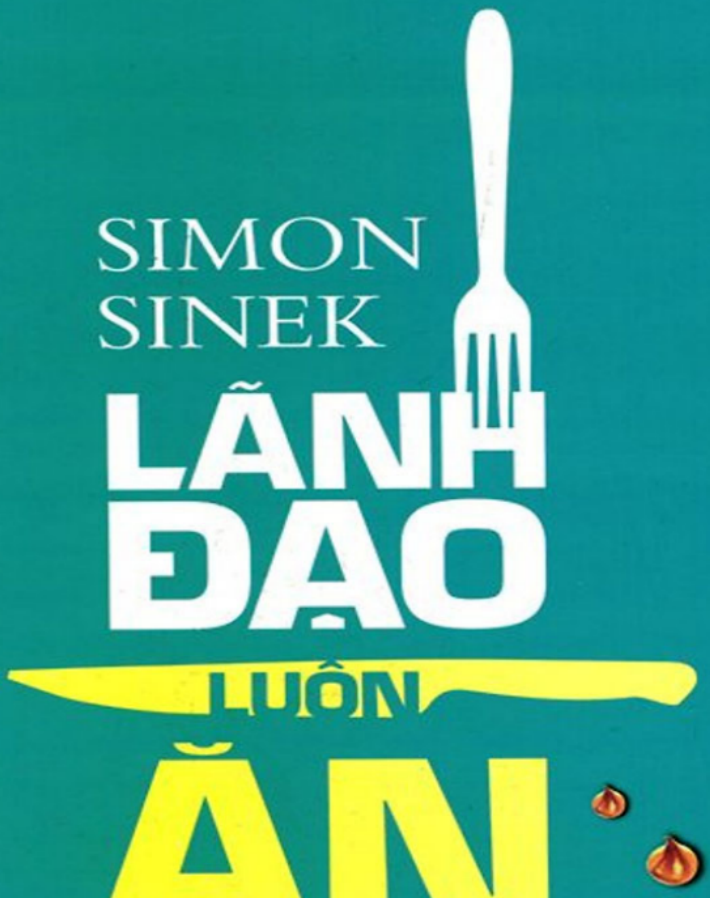
New York Times Bestseller

SIMON SINEK

LÃNH ĐẠO LUÔN ĂN SAU CÙNG



NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Tel: (024) 3934 1562

Fax: (024) 3824 2551

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

LÃNH ĐẠO LUÔN ĂN SAU CÙNG

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập viên nhà xuất bản: TRƯƠNG HỮU THẮNG

Sửa bản in: Thaihabooks

Thiết kế bìa: Bùi Mai

Trình bày: Đàm Oanh

In 1.000 cuốn, khổ 15,5x24 cm tại Công ty CP In Bản Việt, địa chỉ: Thôn Hậu Ái, xã Vân Canh, huyện Hoài Đức, Hà Nội.

Số đăng ký KHXB: 875-2022/CXBIPH/04-36/CT. Quyết định xuất bản số: 55/QĐ-NXBCT, cấp ngày 8/03/2022.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2022. Quyết định xuất bản số: 238/QĐ-ThG cấp ngày 30 tháng 06 năm 2015.

In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2015. Mã ISBN: 978-604-77-1532-9

Dành tặng những người đàn ông và phụ nữ tôi đã gặp tại Không Lực Hoa Kỳ - Các bạn đã dạy tôi nhiều điều về con người hơn bất cứ ai trước đây.

Nhà lãnh đạo là người đầu tiên tìm hiểu về những gì chưa biết.

Họ vội vã hướng về phía có nguy hiểm.

Họ đặt sự quan tâm sang một bên để bảo vệ chúng ta hoặc kéo chúng ta về phía tương lai.

Nhà lãnh đạo sẽ sớm hi sinh những gì thuộc về họ để bảo vệ những gì thuộc về chúng ta.

Và họ sẽ không bao giờ hi sinh những gì thuộc về chúng ta để bảo vệ những gì thuộc về họ.

Đây là điều làm nên một nhà lãnh đạo.

Có nghĩa họ chọn là người đầu tiên hướng về phía nguy hiểm, về phía những gì chưa biết.

Và khi cảm thấy chắc chắn họ sẽ giúp chúng ta an toàn, chúng ta sẽ đi theo họ và làm việc không mệt mỏi để thấy được tầm nhìn của họ đến với cuộc sống và tự hào coi bản thân chúng ta là người đi theo họ.

Lời nói đầu

Tôi không hề biết tới bất cứ nghiên cứu nào trong lịch sử mô tả một tổ chức được quản lý để vượt qua khủng hoảng. Tất cả mọi tổ chức đều được dẫn dắt và lãnh đạo. Tuy nhiên, một lượng lớn những tổ chức giáo dục và chương trình đào tạo của chúng ta ngày nay không phải tập trung để phát triển các vị lãnh đạo đại tài, mà tập trung vào việc đào tạo những nhà quản lý hiệu quả. Những thành tựu ngắn hạn được coi như dấu ấn thành công, còn sự phát triển và khả năng đứng vững của tổ chức trong dài hạn chỉ được xem như người phải thanh toán hóa đơn. Cuốn sách *Lãnh đạo luôn ăn sau cùng* là một nỗ lực nhằm thay đổi mô hình này.

Trong cuốn sách này, Simon Sinek không đưa ra bất kỳ lý thuyết hay nguyên tắc mới nào về lãnh đạo. Ông có một mục tiêu cao hơn rất nhiều. Simon muốn biến thế giới trở thành một nơi tốt hơn cho tất cả chúng ta. Tầm nhìn của ông rất đơn giản: Tạo ra một thế hệ mới nhận thức được rằng thành công hay thất bại của một tổ chức được dựa trên nền tảng tài năng lãnh đạo chứ không phải sự nhạy bén trong quản lý.

Không phải tình cờ mà Simon dùng quân đội Mỹ, cụ thể là lực lượng Thủy quân lục chiến Mỹ, để giải thích tầm quan trọng của việc người lãnh đạo tập trung vào người của mình. Những tổ chức đó có nền văn hóa mạnh và các giá trị chung, hiểu được tầm quan trọng của làm việc theo nhóm, xây dựng lòng tin giữa các thành viên, duy trì sự tập trung, và quan trọng hơn cả là hiểu được tầm quan trọng của con người và các mối quan hệ đóng góp cho sự thành công trong nhiệm vụ của họ. Những tổ chức này cũng đang ở vị trí mà cái giá phải trả cho sự thất bại có thể rất thảm khốc. Không hoàn thành nhiệm vụ không phải là một lựa chọn.

Khi bạn tập trung cùng với lính Thủy quân lục chiến để ăn uống, bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết các lính cấp thấp hơn sẽ được phục

vụ trước, trong khi các lãnh đạo cấp cao sẽ được phục vụ sau. Khi bạn chứng kiến hành động này, bạn cũng sẽ phát hiện ra rằng không có mệnh lệnh nào được đưa ra cả. Đội Thủy quân lục chiến cứ thế mà làm thôi. Cốt lõi của hành động vô cùng đơn giản này là phương thức lãnh đạo của lực lượng Thủy quân lục chiến. Các lãnh đạo Thủy quân lục chiến phải ăn sau cùng vì cái giá thực sự của lãnh đạo là sẵn sàng đặt nhu cầu của người khác lên trên nhu cầu cá nhân. Những lãnh đạo tuyệt vời thực sự quan tâm đến người mà họ có quyền được dẫn dắt, và họ hiểu được rằng có một cái giá thực sự phải trả cho đặc quyền lãnh đạo, đi kèm với quyền lợi cá nhân.

Trong cuốn sách trước của mình, *Bắt đầu với câu hỏi tại sao: Nghệ thuật truyền cảm hứng trong kinh doanh*, Simon đã giải thích một tổ chức muốn thành công thì người lãnh đạo cần hiểu được mục đích thực sự của tổ chức – Tại sao. Trong cuốn sách này, Simon đưa chúng ta đến cấp độ tiếp theo để hiểu được vì sao một số tổ chức lại làm tốt hơn một số tổ chức khác. Ông làm vậy bằng cách nêu ra chi tiết tất cả yếu tố thử thách khả năng lãnh đạo. Nói đơn giản, biết được lý do "Tại sao" của tổ chức chưa đủ; bạn còn phải biết những con người ở đó và nhận ra rằng họ có giá trị nhiều hơn là một nguồn tài nguyên có thể mở rộng và phát triển. Tóm lại, khả năng chuyên môn là chưa đủ để trở thành một nhà lãnh đạo tốt; lãnh đạo tốt phải thực sự quan tâm đến những người mà họ có trách nhiệm phải quan tâm.

Quản lý tốt rõ ràng là không đủ để duy trì bất kỳ tổ chức nào trong thời gian dài. Lời giải thích sâu sắc của Simon về các yếu tố thuộc hành vi con người rõ ràng cho thấy rằng có những lý do thực sự tại sao một số tổ chức có thể làm tốt trong một thời gian ngắn nhưng cuối cùng vẫn thất bại: Các nhà lãnh đạo đã thất bại trong việc tạo ra một môi trường mà ở đó con người là quan trọng nhất. Như Simon đã chỉ ra, tổ chức nơi mọi người chia sẻ các giá trị và được coi trọng sẽ thành công dài hạn cả trong thời kỳ khó khăn và thịnh vượng.

John Quincy Adams có lẽ đã hiểu được thông điệp của Simon, bởi vì ông hiểu rõ cần điều gì để trở thành một nhà lãnh đạo khi ông tuyên bố: "Nếu hành động của bạn truyền cảm hứng cho những người khác mơ ước nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm nhiều hơn và phát triển hơn, thì bạn là một nhà lãnh đạo." Trong trích dẫn này, tôi nghĩ rằng bạn sẽ tìm thấy thông điệp của cuốn sách *Lãnh đạo luôn ăn sau cùng*. Khi các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho cấp dưới, mọi người có thể mơ ước về một tương lai tốt đẹp hơn, dành thời gian và công sức để học hỏi nhiều hơn, cống hiến nhiều

hơn cho tổ chức và tiến đến con đường trở thành nhà lãnh đạo của chính họ. Một nhà lãnh đạo quan tâm đến nhân viên và luôn tập trung vào hạnh phúc của tổ chức thì người lãnh đạo đó sẽ không bao giờ thất bại. Tôi hi vọng rằng sau khi đọc cuốn sách này, tất cả độc giả sẽ được truyền cảm hứng để luôn luôn ăn sau cùng.

George J. Flynn

Trung tướng, Lực lượng Thủy quân lục chiến Mỹ

ĐỘNG LỰC

PHẦN 1
[NHU CẦU VỀ SỰ AN TOÀN]

Chương 1
Sự bảo vệ từ cấp trên

Không có bất kỳ tia sáng nào có thể lọt qua được đám mây dày. Bầu trời không có sao và trăng. Tất cả chỉ là một màu đen. Cả nhóm di chuyển từ từ qua thung lũng; địa hình núi đá nơi đây khiến họ khó có thể di chuyển nhanh hơn tốc độ của một con ốc sên. Tệ hơn nữa, họ biết rằng mình đang bị theo dõi. Mọi người đều đang trong tình trạng hết sức nguy hiểm.

Chưa đầy một năm kể từ cuộc tấn công ngày 11 tháng 9, chính phủ Taliban lúc đó gần như đã sụp đổ sau đòn tấn công từ các lực lượng của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ vì đã từ chối Mỹ và bảo trợ cho thủ lĩnh nhóm Al-Qaeda, Osama bin Laden. Có khá nhiều Lực lượng đặc biệt tham gia nhiệm vụ tại khu vực này, tuy nhiên cho đến nay, những lực lượng này vẫn là một bí mật. Và đây chính là một đội trong số những nhóm Lực lượng đặc biệt và đó cũng là một trong số những nhiệm vụ của họ.

Như chúng ta đã biết cả nhóm Lực lượng đặc biệt này gồm 22 người đàn ông đang hoạt động bí mật bên trong vùng lãnh thổ của kẻ thù và trước đó họ đã bắt được một đối tượng mà chính phủ gọi là "mục tiêu có giá trị cao". Bấy giờ, họ đang dùng mọi cách để vượt qua thung lũng sâu trong lòng một vùng núi của Afghanistan, nhằm đưa mục tiêu về vùng an toàn.

Bay trên những đám mây dày đặc trong đêm là Đại úy Mike Drowley, hay còn được biết đến với biệt danh Johnny Bravo. Ngoại trừ tiếng động cơ phát ra từ máy bay, thì nơi này hoàn toàn yên bình. Hàng ngàn vì sao lốm đốm trên bầu trời, ánh trăng rọi vào những đám mây làm chúng sáng bừng lên giống như một lớp tuyết vừa mới rơi xuống. Khung cảnh thật đẹp.

Johnny Bravo và đồng đội bay vòng vòng trên không trong chiếc

máy bay A-10, chờ đợi tín hiệu nếu bên dưới cần họ. Máy bay A-10 được gọi một cách trìu mến là "Lợn lòi". A-10 không phải là máy bay kỹ thuật chiến đấu, nó là một máy bay tấn công. A-10 được thiết kế với tốc độ bay chậm, buồng lái được bọc thép nhằm chi viện không quân cho lực lượng bộ binh. Không giống như những máy bay chiến đấu khác, A-10 không bay nhanh và hình dáng xấu xí, tuy nhiên nó hoạt động rất hiệu quả.

Điều lý tưởng nhất là cả phi công trong A-10 và đội bộ binh mặt đất đều có thể nhìn thấy nhau bằng mắt thường. Nhìn thấy máy bay từ phía trên và biết rằng luôn có ai đó dõi theo mình sẽ giúp đội bộ binh bên dưới cảm thấy tự tin hơn. Và nhìn thấy binh sĩ bên dưới cũng sẽ khiến phi công yên tâm rằng họ sẽ được giúp đỡ nếu cần thiết. Nhưng với những đám mây dày trong đêm và địa hình vùng núi của Afghanistan, chỉ có một cách duy nhất để giữ liên lạc giữa mọi người là thông qua hệ thống điện đàm. Nếu không có ánh sáng, Johnny Bravo không thể nhìn thấy các binh sĩ bộ binh bên dưới, nhưng ông có thể cảm nhận những điều lo lắng mà các binh sĩ đang trải qua thông qua ra-da. Và điều này cũng đủ để thúc đẩy Johnny chiến đấu.

Lấy hết quyết tâm, Johnny Bravo quyết định cần phải khắc phục thời tiết xấu, và bay xuống dưới những đám mây để có thể nhìn thấy chuyện gì đang xảy ra dưới mặt đất. Đó là một bước đi táo bạo. Trong điều kiện thời tiết xấu với những đám mây dày bay lơ lửng ở tầm thấp và những cơn giông rải rác, Johnny buộc phải bay vào một vùng thung lũng mà tầm nhìn sẽ bị hạn chế do kính bảo hộ ban đêm và thực hiện bay thấp. Đây là việc hết sức nguy hiểm, ngay cả đối với những phi công kỳ cựu.

Johnny không được yêu cầu để thực hiện chiến thuật mạo hiểm này. Nếu có bất kỳ điều gì, thì Johnny sẽ thông báo và chờ đợi cho đến khi nhận được cuộc gọi hỗ trợ. Tuy nhiên, Johnny không giống như những phi công khác. Mặc dù đang ngồi trong buồng lái ở độ cao an toàn nhưng ông vẫn có thể cảm nhận nỗi lo lắng của những người bên dưới. Bất chấp mọi nguy hiểm, Johnny biết rằng việc hạ cánh là điều phải làm. Với Johnny Bravo, lúc này không còn sự lựa chọn nào khác.

Ngay trước lúc chuẩn bị để xuyên qua đám mây vào trong thung lũng, bản năng của Johnny đã xác nhận. Nhưng ba từ đã vang lên trong radio. Chỉ ba từ mà có thể truyền cả sự run rẩy xuống cổ của người phi công: "Bị tấn công".

"Bị tấn công" nghĩa là có ai đó trên mặt đất đã gặp sự cố. Đây là

cuộc gọi mà lực lượng mặt đất sử dụng để thông báo cho các đơn vị khác biết họ đã bị tấn công. Mặc dù Johnny Bravo đã nghe cụm từ này nhiều lần trong những khóa huấn luyện trước đó, nhưng trong đêm nay, ngày 16 tháng Tám năm 2002, là lần đầu tiên ông nghe thấy trong thực chiến.

Johnny Bravo đã nghĩ ra cách giúp ông có thể liên hệ với lực lượng mặt đất. Để cảm nhận những gì họ cảm nhận. Trong mỗi khóa huấn luyện, khi bay trên chiến trường, trong đầu ông luôn lặp đi lặp lại những hình ảnh quân Đồng minh đổ bộ vào bãi biển Normandy trong bộ phim *Giải cứu binh nhì Ryan*. Ông hình dung ra chiếc cầu của con tàu Higgins hạ xuống, người đàn ông chạy trên bãi biển. Những tiếng đạn bắn vào vỏ thép của con tàu. Tiếng khóc của những người bị bắn. Johnny Bravo đã tự huấn luyện mình tưởng tượng đến những hình ảnh đó sau khi ông nghe cụm từ "Bị tấn công". Với những hình ảnh rõ ràng hiện lên trong tâm trí, Johnny Bravo ngay lập tức gọi hỗ trợ.

Ông thông báo cho đội yểm trợ giữ nguyên vị trí trên những đám mây, thông báo ý định của mình với trung tâm kiểm soát bay và các binh lính bên dưới rồi hướng máy bay xuống xuyên qua màn đêm.

Bay vào một vùng chưa xác định, không có ý tưởng nào và cũng chưa biết điều gì sẽ xảy ra, Johnny tập trung mọi sự chú ý của mình vào các thiết bị, cố gắng thu thập thông tin. Mắt ông lướt qua một cách nhanh chóng các con số trên bảng điều khiển rồi lại liếc ra bên ngoài cửa sổ phía trước: Độ cao, tốc độ, hướng bay, bên ngoài cửa sổ. "Lạy Chúa, xin chúc lành cho con. Lạy Chúa, xin chúc lành cho con". Ông tự nói với mình trong từng hơi thở.

Cuối cùng, Johnny cũng xuyên qua những đám mây dày. Đập vào mắt ông là khung cảnh ông chưa từng thấy bao giờ, cho dù trong các khóa huấn luyện hay trong phim. Rất nhiều tiếng súng của quân địch nổ ra từ cả hai phía của thung lũng, đến mức mà tia đạn lửa làm bừng sáng cả một khu vực. Tất cả đạn và tên lửa đều vào được vận chuyển vào trung tâm, nhằm hỗ trợ cho Lực lượng đặc biệt chốt chặn bên dưới.

Năm 2002, hệ thống thông tin điện tử trong máy bay không phức tạp như ngày nay. Những thiết bị của Johnny Bravo không thể giúp ông ngăn chặn được các cuộc tấn công từ sườn núi. Tệ hơn nữa, ông đang sử dụng tấm bản đồ của Xô Viết cũ để lại từ những năm 1980. Nhưng không còn cách nào khác, ông bay xuống phía những binh sĩ. "Sống còn khổ hơn là chết", Johnny sẽ nói với mọi

người như vậy. “Sống còn khổ hơn là chết khi bạn vô tình giết chết đồng đội của mình. Hay một cuộc đời sống còn khổ hơn là chết khi bạn sống sót trở về còn 22 người khác thì không”.

Và như vậy, trong đêm tối tháng Tám đó, Johnny Bravo bắt đầu đếm. Ông biết tốc độ bay và khoảng cách của mình với ngọn núi. Ông đã làm một phép tính nhanh trong đầu và đếm to những giây còn lại trước khi tấn công vào thung lũng. “Một giây, hai giây, ba giây…”. Ông chốt khóa súng lên vị trí mà ông có thể nhìn thấy điểm xuất phát những viên đạn từ đối phương. Ông kéo cò khẩu Gatling “bốn giây, năm giây, sáu giây…” Khi đã hết khả năng, ông kéo cần lái về phía sau và chuyển hướng đột ngột. Máy bay gầm rú khi ông kéo nó lên trên những đám mây. Đây là lựa chọn duy nhất để tránh những cuộc tấn công từ sườn núi. Ông bị đẩy mạnh xuống ghế do áp lực của gia tốc ngay khi ông thiết lập để bay một vòng xung quanh nữa.

Nhưng không có một tiếng động hay âm thanh nào phát ra từ radio. Không có bất cứ động tĩnh nào cả. Sự im lặng trên sóng radio có nghĩa là cuộc tấn công vừa rồi của ông vô ích ư? Hay những người mang theo bộ đàm đã chết? Hay tệ hơn là cả đội đã ngã xuống?

Ngay sau đó, có một cuộc gọi tới: “Tấn công tốt lắm! Cú đánh đẹp lắm! Tiếp tục nhé!” Và Johnny lại tiếp tục tấn công. Ông chuẩn bị một cuộc tấn công khác, tiếp tục đếm ngược để tránh va vào những ngọn núi. “Một giây, hai giây, ba giây…” Một cú chuyển hướng đột ngột và bay lên trên nữa. Cứ tiếp tục, rồi lại tiếp tục. Ông đã tạo ra nhiều cú tấn công tốt và tiêu tốn nhiên liệu, vì thế vấn đề bây giờ là ông đã hết đạn.

Johnny đưa máy bay vượt lên những đám mây và gặp những người yểm trợ vẫn bay vòng quanh phía trên. Johnny Bravo nhanh chóng tóm tắt tình hình bên dưới và yêu cầu người cộng sự làm một việc: “Hãy làm theo tôi”. Hai chiếc A-10, bay cách nhau khoảng 1m, cùng biến mất vào trong những đám mây.

Bất thình lình, cả hai cùng xuất hiện ở độ cao dưới 300m. Họ bắt đầu bắn. Johnny Bravo tiếp tục đếm, người cộng sự làm theo chỉ dẫn của ông và đặt súng. “Một giây, hai giây, ba giây, bốn giây…” Cùng lúc, cả hai cùng kéo súng Gatling lại và bắn liên tục.

Đêm đó, cả 22 binh sĩ đều trở về căn cứ an toàn. Không có binh lính Mỹ nào bị thương vong.

GIÁ TRỊ CỦA SỰ ĐỒNG CẢM

Đêm tháng Tám đó, Johnny Bravo đã liều mạng sống của mình để 22 người khác có thể sống sót. Ông không nhận được bất cứ khoản tiền thưởng nào. Ông cũng không được thăng chức hay nhận bất kỳ phần thưởng nào từ những người đồng đội nơi chiến trường. Ông cũng không tìm kiếm bất kỳ sự chú ý đặc biệt nào hay chương trình truyền hình thực tế trên ti-vi vì nỗ lực trong chiến đấu. Đối với Johnny Bravo, ông xem đó như một phần "CÔNG VIỆC" mà ông phải làm. Phần thưởng lớn nhất mà ông nhận được là được gặp lại lực lượng chiến đấu trên không đêm đó. Mặc dù trước đó họ chưa từng gặp nhau, nhưng hôm đó, họ đã ôm nhau giống như những người bạn cũ lâu ngày gặp lại.

* * *

Trong hệ thống phân cấp hiện nay, chúng ta muốn cấp trên nhìn thấy những gì mình đã làm được. Chúng ta giơ cao tay của mình để được công nhận và khen thưởng. Cấp trên càng công nhận sự nỗ lực, thì chúng ta nghĩ sẽ càng thành công hơn. Đó là một hệ thống hoạt động từ lâu, giống như một người giám sát và sống tại công ty. Đó là hệ thống mà mọi người cảm thấy không có một áp lực đặc biệt nào từ cấp trên – một tiêu chuẩn gần như không thể duy trì. Với Johnny Bravo và những người giống như ông, ý chí quyết tâm thành công và khát khao làm mọi việc trước hết là có lợi cho tổ chức chứ không phải vì mong muốn được cấp trên công nhận. Họ không thể thiếu trong nền văn hóa hi sinh và phục vụ, ở đó sự bảo vệ đều đến từ những thành phần trong tổ chức.

Có một điều Johnny Bravo tin tưởng khiến ông dũng cảm xuyên qua màn đêm mà ông chưa biết được điều gì sẽ xảy ra, thậm chí có thể ông sẽ không bao giờ trở về được nữa. Và đó chắc chắn cũng không phải là điều chúng ta mong đợi. Theo đúng tính chất của cuộc chiến, đó không phải là những gì ông được đào tạo. Với tất cả những gì ông đã làm, đó cũng không phải là điều mà người ta đã dạy ông. Đáng chú ý hơn nữa là những thiết bị mà ông có lúc bấy giờ. Đó không phải là máy bay của riêng ông hay được trang bị bằng một hệ thống hiện đại. Với tất cả trang thiết bị công nghệ mà Johnny được sử dụng lúc đó, ông nói sự đồng cảm chính là tài sản duy nhất mà ông có khi lái máy bay xuyên qua màn đêm tăm tối đó. Hãy thử hỏi bất kỳ một người đàn ông hay phụ nữ mặc quân phục, những người liều mình vì người khác là tại sao họ lại làm vậy, thì câu trả lời của tất cả mọi người đều là: "Bởi vì mọi người, những đồng đội của tôi cũng sẽ làm như vậy vì tôi".

Vậy những người như Johnny Bravo họ đến từ đâu? Khi sinh ra họ đã như vậy sao? Một số có lẽ đúng là như vậy. Nhưng nếu điều kiện nơi chúng ta làm việc đáp ứng những phẩm chất cụ thể thì mỗi người trong chúng ta cũng sẽ có lòng can đảm và hi sinh của Johnny Bravo. Mặc dù, không ai yêu cầu chúng ta liều mạng sống của mình hay cứu một ai đó, nhưng chúng ta sẵn sàng chia sẻ vinh quang và giúp đỡ mọi người mà nhờ họ chúng ta mới có được thành công. Quan trọng hơn nữa, trong những điều kiện nhất định, mọi người cũng sẽ lựa chọn làm mọi việc vì chúng ta. Và khi điều đó xảy ra, một sợi dây ràng buộc những mối quan hệ này sẽ được hình thành, một nền tảng vững chắc dựa trên sự thành công sẽ được hình thành mà tiền bạc, danh vọng hay bất cứ thứ gì cũng không thể mua được. Đây là điều sẽ xuất hiện ở những nơi làm việc mà người lãnh đạo luôn ưu tiên đến lợi ích của nhân viên và ngược lại nhân viên cũng sẽ sử dụng tất cả những gì mình có để bảo vệ và đưa lợi ích của những người khác và tổ chức lên trên hết.

Tôi đã sử dụng quân đội để đưa ra ví dụ chứng minh, bởi vì những bài học sẽ được khuếch trương lên rất nhiều khi đó là một vấn đề giữa sự sống và cái chết. Trong mỗi tổ chức luôn có một tấm gương điển hình đạt được những thành công vang dội nhất. Đó là người vượt trội và năng động hơn hẳn những người khác, nhận được sự tôn trọng, khâm phục từ những người bên trong và bên ngoài tổ chức. Đó là người có lòng trung thành cao nhất và ít bị lay động nhất, là người có khả năng vượt qua bão tố và thách thức. Tất cả tổ chức đặc biệt này đều có một nền văn hóa mà ở đó những người lãnh đạo sẽ đưa ra sự che chắn, bảo vệ và những người ở dưới cũng bảo vệ cho cấp trên của họ. Đây là lý do mà họ sẵn sàng vượt qua khó khăn, chấp nhận hiểm nguy trong công việc của mình. Và bất kỳ tổ chức nào cũng có thể làm được điều này. Đó là sự đồng cảm.

Chương 2

Người lao động cũng là con người

Trước khi có sự đồng cảm, đi làm có vẻ như chỉ là công việc. Mỗi buổi sáng, những người công nhân sẽ đứng trước máy móc và chờ đợi âm thanh của chiếc chuông. Khi chuông reo, ngay lập tức họ sẽ bật công tắc và khởi động những cỗ máy trước mặt. Chỉ trong vòng vài giây, tiếng động cơ sẽ át đi tiếng nói của họ. Một ngày làm việc bắt đầu.

Khoảng hai giờ sau, một tiếng chuông khác lại vang lên, báo hiệu công nhân có thể nghỉ giải lao. Máy móc ngừng hoạt động và hầu hết công nhân đều rời khỏi vị trí. Một số người sẽ đi vệ sinh, một số đi lấy cà phê, một số ngồi nghỉ ngay cạnh đó và chờ tiếng chuông reo báo hiệu giờ làm việc trở lại. Vài giờ sau, tiếng chuông lại vang lên, lần này tiếng chuông báo hiệu cho công nhân biết họ được phép đi ăn trưa. Việc này lặp đi lặp lại hằng ngày.

"Tôi chẳng biết điều gì hơn thế", Mike Merck đã làm việc tại HayssenSandiacre 14 năm, trưởng nhóm lắp ráp tâm sự với giọng đặc trưng của phương Nam, "Tôi chắc rằng bất kỳ người nào trong nhà máy này cũng sẽ nói như vậy thôi".

Nhưng mọi thứ đã thay đổi sau khi Bob Chapman tiếp quản công ty South Carolina. Chapman là giám đốc điều hành của một công ty tương đối phức tạp tên là Barry Wehmiller, gần một nhóm các công ty sản xuất mà Chapman đã mua lại cách đây nhiều năm. Hầu hết các công ty mà Chapman mua lại đều đang trong tình trạng khủng hoảng hay gặp khó khăn về tình hình tài chính và môi trường làm việc của những công ty này cũng không tốt. HayssenSandiacre là công ty cuối cùng mà Chapman tiếp nhận. Các giám đốc điều hành khác khi tiếp quản một công ty thường

mang theo cả một đội các chuyên viên tư vấn, với một chiến lược mới, và sẵn sàng tuyên bố với mọi người những gì họ sẽ làm để "khôi phục lại lợi nhuận của công ty". Trái ngược hoàn toàn với những người này, điều duy nhất Chapman mang theo là tinh thần sẵn sàng lắng nghe. Giống như những gì ông từng làm với những công ty mình đã thu mua, Chapman bắt đầu ngồi xuống và lắng nghe những người công nhân nói.

Ron Campbell, một công nhân kỳ cựu của công ty với 27 năm làm việc tại đây, vừa trở về sau ba tháng đi công tác ở Puerto Rico. Tại đây, ông chịu trách nhiệm lắp đặt thiết bị máy móc của HayssenSandiacre trong công xưởng của khách hàng. Ngồi trong phòng với Chapman, Campbell ngập ngừng nói về cuộc sống tại HayssenSandiacre. "Trước hết", Campbell hỏi, "Nếu tôi nói sự thật, thì ngày mai tôi vẫn được đi làm chứ?". Chapman mỉm cười: "Nếu ngày mai anh gặp bất kỳ rắc rối nào vì những gì anh nói hôm nay," ông quả quyết, "thì hãy gọi cho tôi".

Với câu nói đó, Campbell bắt đầu thổ lộ "Vâng, thưa ngài Chapman", ông bắt đầu nói, "Có vẻ như khi các ông không trông thấy tôi, các ông tin tưởng tôi nhiều hơn so với khi tôi ở đây. Khi đi công tác tại cơ sở của khách hàng, tôi đã được tự do nhiều hơn so với khi ở đây," ông đề cập đến khoảng thời gian của mình tại Puerto Rico. "Ngay khi tôi bước chân vào nhà máy, dường như mọi sự tự do của tôi đều biến mất. Cảm giác như có ai đó khống chế tôi vậy. Tôi phải chạy theo thời gian từ khi bước vào, đến giờ nghỉ trưa và khi hoàn thành công việc trong ngày. Ở Puerto Rico tôi không phải làm như vậy". Đó là những điều mà Chapman chưa bao giờ nghe được ở các công ty khác.

"Tôi bước vào cùng cánh cửa với các kỹ sư, kế toán viên và những người khác làm việc trong văn phòng", Campbell tiếp tục, "Họ rẽ trái để vào khu văn phòng còn tôi thì đi thẳng xuống nhà máy. Chúng tôi được đối xử hoàn toàn khác nhau. Họ được tự quyết định khi nào thì uống sô đa hay một tách cà phê và nghỉ giải lao, còn chúng tôi thì lại bị bắt chờ đợi một tiếng chuông".

Những người khác cũng cảm thấy như vậy. Nó khiến ta cảm thấy giống như có hai công ty hoàn toàn khác biệt nhau. Cho dù có nỗ lực bao nhiêu đi chăng nữa, thì những công nhân làm công việc chân tay cũng cảm thấy công ty không hề tin tưởng họ, vì họ chỉ là những người làm việc trong phân xưởng thay vì ngồi bàn giấy. Nếu một nhân viên văn phòng cần gọi điện về nhà thông báo với gia đình họ sẽ về trễ, thì họ chỉ cần nhấc máy lên và gọi. Thế nhưng, trong nhà máy, nếu công nhân muốn làm điều tương tự,

họ phải xin phép mới được sử dụng bốt điện thoại có trả phí.

Khi Campbell nói xong, Chapman quay sang phía người quản lý nhân sự và nói với ông họ cần phải gỡ ngay chiếc đồng hồ xuống. Chiếc chuông cũng cần phải gỡ bỏ. Không cần thực hiện bất kỳ một tuyên bố lớn lao hay yêu cầu nhân viên phải làm gì, Chapman đã quyết định từ bây giờ sẽ tạo nên những điều khác biệt. Và đó mới chỉ là bắt đầu.

Sự đồng cảm sẽ được đưa vào công ty và bấy giờ sự tin tưởng sẽ là tiêu chuẩn mới. Tất cả sẽ được đối xử công bằng chứ không phải là sự phân chia giữa nhân viên văn phòng hay công nhân. Chapman đã tạo ra nhiều thay đổi khác nữa để mọi người đều được đối xử như nhau.

Các bộ phận, phụ tùng của máy móc luôn được cất trong một buồng. Nếu công nhân cần thiết bị nào, họ phải đứng ngoài cửa buồng và hỏi người nhân viên bộ phận ở đó lấy giúp thứ họ cần. Công nhân không được tự ý ra vào buồng. Đây là cách quản lý nhằm chống lại hiện tượng trộm cắp. Tuy có thể ngăn chặn trộm cắp, nhưng nó cũng khiến ta nghĩ rằng người quản lý không tin tưởng công nhân của mình. Chapman ra lệnh dỡ bỏ hết các khóa cửa, hạ hết các rào chắn xuống và cho phép công nhân được vào các khu vực này để lấy những thiết bị hay dụng cụ mà họ cảm thấy cần thiết cho công việc.

Chapman cũng bỏ hết các bốt điện thoại trong nhà máy và thay vào đó là điện thoại của công ty để bất kỳ công nhân nào cũng được sử dụng khi cần. Họ không phải trả tiền và cũng không phải xin phép. Công nhân được phép đi qua mọi cánh cửa và đến mọi nơi trong công ty nếu họ muốn. Mọi nhân viên đều được đối xử giống nhau dù họ làm trong công xưởng hay làm văn phòng. Đây sẽ là một tiêu chuẩn mới.

Chapman hiểu rằng, để lấy được lòng tin của mọi người, những nhà lãnh đạo của một công ty hay tổ chức, trước hết phải đối xử với người lao động như con người. Để tạo lòng tin, nhà lãnh đạo cần phải mở rộng niềm tin của mình. Ông không tin rằng một người tốt nghiệp đại học hay một người làm kế toán thì đáng tin hơn một người chỉ tốt nghiệp cấp ba và làm lao động chân tay. Chapman tin vào lòng tốt của con người và ông đối xử với họ như vậy.

Trong một thời gian ngắn, công ty giống như một gia đình. Chỉ đơn giản là thay đổi môi trường làm việc, tuy vẫn là những con

người đó nhưng họ lại đối xử khác với nhau. Họ cảm thấy bản thân thuộc về nơi này. Họ có thể nghỉ ngơi và thấy mình có giá trị. Mọi người quan tâm đến người khác như họ quan tâm đến chính mình. Môi trường thân thiện này cho phép họ hoàn toàn có thể kết nối "trái tim và trí óc" như Chapman thường nói và công ty bắt đầu phát triển mạnh.

Một nhân viên trong bộ phận sơn gặp vấn đề cá nhân. Vợ ông bị bệnh tiểu đường và có nguy cơ mất một bên chân. Ông cần thời gian để chăm sóc bà, nhưng ông là một công nhân làm việc theo giờ, ông không có khả năng chi trả và cũng không thể nghỉ việc được. Nhưng đây là một công ty hoàn toàn khác biệt. Không cần yêu cầu, những đồng nghiệp của ông đã nhanh chóng lên kế hoạch: Họ sẽ chuyển ngày nghỉ phép của mình cho ông để ông có thêm những ngày nghỉ. Chuyện này chưa từng xảy ra trước đó ở công ty. Hơn nữa, nó cũng đã vi phạm vào quy định của công ty. Nhưng điều đó không quan trọng, "Chúng tôi nghĩ về mọi người nhiều hơn", Merck nói. Và với sự giúp đỡ của những người trong phòng hành chính, họ đã làm được điều đó.

"Tôi chưa từng nghĩ rằng ai đó có thể yêu thích công việc", Campbell nói: "Khi mọi người tin tưởng bạn, bạn sẽ cố gắng làm tốt hơn để phát triển và củng cố niềm tin đó". Trong suốt hơn 10 năm kể từ khi hàng rào ngăn cách được gỡ bỏ, hầu như không có một hành vi trộm cắp nào. Và nếu người công nhân gặp phải một vấn đề cá nhân thì họ cũng biết chắc rằng những nhà lãnh đạo công ty và đồng nghiệp luôn kề vai sát cánh bên họ.

Những người công nhân không chỉ nhiệt tình giúp đỡ mọi người mà họ cũng giữ gìn máy móc của mình tốt hơn, kỹ càng hơn. Điều này có nghĩa là máy móc ít hỏng hơn, ít phải tạm dừng công việc hơn (cũng có nghĩa là giảm chi phí). Sự thay đổi này không chỉ tốt cho người lao động mà còn có ích cho công ty. Trong giai đoạn đầu Chapman tiếp quản, HayssenSandiacre đã tăng doanh thu từ 55 lên 95 triệu đô, phản ánh sự tăng trưởng có tổ chức và vững chắc của công ty. Công ty lớn mạnh mà không có bất kỳ khoản nợ hay sự trợ giúp nào từ những nhà tư vấn quản lý. Công ty phát triển được là nhờ những người đang làm việc. Những người công nhân đã ký hợp đồng tiếp tục làm việc với công ty, và những hợp đồng này không phải là kết quả của sự hứa hẹn tăng lương, thưởng hay đe dọa. Họ ký hợp đồng bởi vì đó là điều họ mong muốn. Một môi trường văn hóa mới của sự quan tâm lẫn nhau cho phép người lao động và những kế hoạch luôn phát triển mạnh và thịnh vượng.

Đây là những gì sẽ xảy ra khi lãnh đạo của một tổ chức lắng nghe

các nhân viên của mình. Không một chút ép buộc, áp lực hay thúc ép nào, mọi người làm việc với nhau một cách tự nhiên để giúp đỡ lẫn nhau và thúc đẩy công ty phát triển. Làm việc với ý thức về nghĩa vụ được thay thế bởi lòng tự hào. Và làm việc vì công ty được thay thế bằng làm việc vì nhau. Công sở không còn là nơi đáng sợ nữa, mà nó trở thành nơi mọi người cảm thấy có giá trị hơn.

CHÚNG TA THẤY Điều CHÚNG TA MUỐN

Chapman thường kể câu chuyện về lần đầu tiên ông đến thăm HayssenSandiacre. Đó là 5 năm trước vụ chuyển giao mà Mike Merck và Ron Campbell nói đến, không lâu sau khi Chapman mua lại công ty. Vì là một giám đốc điều hành mới, không ai biết ông là ai và không ai chú ý đến ông khi ông nhấm nháp tách cà phê trước buổi họp đầu tiên. Họ chỉ tới làm việc như thường ngày và chờ đợi một ngày làm việc bắt đầu. Và đó là những gì Chapman nhìn thấy khi ngồi trong quầy tự phục vụ vào một buổi sáng tháng Ba năm 1997, khi ông bắt đầu cuộc thử nghiệm với công ty này. Ông đã thấy những điều mà ông chưa bao giờ nhìn thấy trong những năm làm kinh doanh. Đó là một khung cảnh ấn tượng đến mức khiến ông phải xem lại hầu hết những bài học mà ông từng học về cách điều hành công ty. Những gì Chapman đã làm tại HayssenSandiacre sẽ trở thành nền tảng cơ bản nhất giúp ông điều hành toàn bộ hệ thống của mình. Quan trọng hơn, nó còn thay đổi cách Chapman quản lý những người làm việc cho ông.

Khi ngồi ở đó, Chapman đã dõi theo một nhóm công nhân đang uống cà phê trước khi bắt đầu công việc và trông họ rất vui vẻ. Họ nói chuyện, cười đùa giống như những người bạn lâu năm. Họ đang cá cược cho giải đấu bóng rổ March Madness đêm đó. Họ rất hòa hợp và dường như thích bầu bạn với nhau. Nhưng ngay khi họ đứng dậy để bắt đầu làm việc, Chapman nhận thấy một sự thay đổi lớn trong thái độ của họ. Ngay lúc đó, tiếng cười dừng lại và thay thế vào đó là khuôn mặt rầu rĩ. Tình bạn biến mất. “Trông họ không có chút năng lượng nào”, Chapman nói.

Chapman cảm thấy tuyệt vọng vô cùng. Ông đã từng mua lại những công ty đang trong tình trạng khủng hoảng như vậy trước đó. Ông cũng quan sát các nhân viên trước đó, nhưng vì một vài lý do mà ông chưa từng nhìn thấy những gì mà mình nhìn thấy ngày hôm đó. Ông không thể không thấy xúc động trước những gì mình vừa chứng kiến, từ đó ông nảy ra một câu hỏi: Tại sao chúng ta không thể vui vẻ trong lúc làm việc như khi chúng ta ngồi tán

gẫu với những người bạn?

Cho tới tận ngày hôm đó, Chapman đã luôn thực hành chính xác những điều mà chương trình MBA dạy. Ông rất giỏi với những con số và ông yêu trò chơi kinh doanh. Ông đưa ra những quyết định dựa trên cơ sở dữ liệu, tình hình thị trường, cơ hội tài chính. Ông luôn cứng rắn và sẵn sàng lôi kéo một ai đó, nếu điều đó thực sự cần thiết. Ông nghĩ rằng kinh doanh là thứ được đo lường trên bảng tính và con người là một trong số các tài sản mà ông phải quản lý và sẽ giúp ông đạt được mục tiêu của mình. Bằng cách đó, ông đã kinh doanh rất hiệu quả.

Tại quầy tự phục vụ, Chapman có thể đưa ra một quyết định khó hết sức dễ dàng. Công ty có trụ sở ở St. Louis – cái tên khó đánh vần – đã nợ nần chồng chất và gần như phá sản khi Chapman tiếp quản sau khi cha ông qua đời năm 1975. Sau khi đưa ra những tình huống xấu nhất, ông đã làm điều mà hầu hết các CEO đều làm trong tình huống đó. Ông cắt giảm nhân viên để ổn định tình hình tài chính, thương lượng lại các khoản nợ, dựa vào ngân hàng để nhận được sự hỗ trợ lớn và giảm thiểu rủi ro, từ đó dần dần tăng trưởng. Đó là điều mà nhà lãnh đạo cấp cao nào cũng hiểu. Kết quả là công ty dần hồi phục và tăng trưởng.

Chapman rời quầy tự phục vụ và tham gia cuộc họp đầu tiên. Về hình thức đây là cuộc gặp gỡ và chào đón lãnh đạo mới. Ông, một vị CEO mới, sẽ giới thiệu mình trước đội ngũ nhân viên dịch vụ khách hàng và họ sẽ chỉ dẫn cho vị CEO mới tất cả những gì họ biết. Nhưng dựa trên những gì đã thấy vào buổi sáng, ông nhận ra rằng ông và đội ngũ này có khả năng làm cho công ty trở thành một nơi mà mọi người muốn tới hằng ngày. Vì vậy, ông đã lên kế hoạch tạo ra một môi trường mà ở đó người lao động được thể hiện bản thân một cách trung thực nhất và được công nhận vì những đóng góp của mình. Đây là những điều cơ bản mà Chapman gọi là nghệ thuật lãnh đạo con người đích thực.

Khi con người phải xoay xở với những nguy hiểm bên trong thì khả năng đối mặt với những nguy hiểm từ bên ngoài tổ chức sẽ suy giảm.

Nghệ thuật lãnh đạo con người đích thực sẽ bảo vệ tổ chức khỏi những tranh giành bên trong, những thứ rất có thể sẽ phá hỏng văn hóa doanh nghiệp. Khi chúng ta bảo vệ mình khỏi những người khác, thì chính tổ chức sẽ bị thiệt hại. Nhưng khi sự tin tưởng và tinh thần hợp tác phát triển, chúng ta sẽ kéo mọi người gần nhau hơn và tổ chức sẽ được phát triển bền vững hơn.

Mỗi bộ phận trong cơ thể chúng ta đều tồn tại để giúp chúng ta có thể sống sót và phát triển khỏe mạnh. Hàng ngàn năm trước đây, các loài vượn người đã chết đi trong khi chúng ta sống sót và phát triển. Mặc dù so với các loài khác, chúng ta có mặt trên trái đất trong khoảng thời gian ngắn, nhưng chúng ta đã trở thành loài thành công nhất và là loài duy nhất không có đối thủ trên trái đất. Thực tế là chúng ta thành công đến mức những quyết định của chúng ta đưa ra có khả năng ảnh hưởng đến sự tồn vong của các loài động vật khác – thậm chí là cả con người – để sinh tồn và phát triển.

Các bộ phận trong cơ thể bảo vệ chúng ta khỏi những nguy hiểm và khuyến khích chúng ta lặp lại hành vi phục vụ tốt nhất để thích ứng với môi trường mà chúng ta sinh sống và làm việc. Nếu cảm thấy nguy hiểm, thì sự phòng thủ của chúng ta sẽ tăng lên. Nếu cảm thấy an toàn với những người xung quanh, trong cộng đồng hoặc tổ chức, chúng ta sẽ thấy thoải mái, sẵn sàng tin tưởng và hợp tác.

Một nghiên cứu gần đây về những tổ chức có hiệu suất làm việc cao, nơi mọi người cảm thấy an toàn khi họ làm việc, cho thấy một điều đáng kinh ngạc. Văn hóa công ty có một sự tương đồng kỳ lạ với những điều kiện mà theo đó con người được tạo ra để hoạt động. Hoạt động trong một thế giới thù địch, cạnh tranh, ở đó mỗi nhóm theo đuổi những nguồn tài nguyên hữu hạn, thì các bộ phận giúp chúng ta sinh tồn và phát triển như một loài cũng sẽ làm việc để giúp cho tổ chức đạt được điều tương tự như vậy. Không có một lý thuyết quản lý tưởng tượng nào và vấn đề không phải là tuyển được một nhóm như trong mơ. Đó chỉ là vấn đề về sinh học và nhân chủng học. Nếu những điều kiện nhất định được đáp ứng và người lao động cảm thấy yên tâm, thì họ sẽ cùng nhau làm việc để đạt được những điều mà nếu một mình họ sẽ không làm được. Kết quả là tổ chức của họ vượt lên trên mọi đối thủ.

Đây chính xác là những gì Chapman đã làm tại Barry-Wehmiller. Khá tình cờ, ông đã tạo ra được một môi trường làm việc và văn hóa công ty có thể phát huy hết khả năng của con người về mặt sinh học. Chapman và những nhà lãnh đạo khác không thay đổi nhân viên – mà họ thay đổi môi trường làm việc. Từ đó họ truyền cảm hứng làm việc cho tất cả mọi người, khiến họ có thể cho đi tất cả những gì mình có một cách đơn giản, bởi vì họ yêu nơi họ đang làm việc.

Cuốn sách này cũng giúp chúng ta hiểu tại sao chúng ta lại làm điều mà bản thân đang làm. Hầu hết các bộ phận trong cơ thể đều

tiến hóa để giúp chúng ta tìm kiếm thức ăn, sống sót và duy trì nòi giống. Tuy nhiên, đối với nhiều nơi trên thế giới, đặc biệt là ở những vùng phát triển, tìm kiếm thức ăn và trốn tránh những nguy hiểm không còn là mối bận tâm hằng ngày nữa. Chúng ta không còn săn bắn và hái lượm. Trong thế giới hiện đại, sự thăng tiến trong công việc, cố gắng kiếm tìm hạnh phúc và hoàn thiện bản thân chính là định nghĩa của sự thành công. Nhưng các cơ quan bên trong cơ thể dẫn dắt hành vi và quyết định của chúng ta vẫn vận hành và hoạt động như hàng nghìn năm trước. Tư duy nguyên thủy của chúng ta vẫn nhận thức được môi trường xung quanh, về mối đe dọa đến hạnh phúc, hay các cơ hội để tìm kiếm sự an toàn. Nếu hiểu được cách thức các cơ quan này hoạt động, chúng ta sẽ được trang bị tốt hơn để đạt được mục tiêu của mình. Đồng thời, tổ chức của chúng ta có thể trở nên tốt hơn để thành công và thịnh vượng hơn.

Tuy nhiên, thật đáng buồn, trong thế giới hiện đại ngày nay, với các hệ thống chúng ta đã phát triển để quản lý công ty, thì số lượng tổ chức có thể truyền cảm hứng để nhân viên thực sự cam kết làm việc với họ chỉ là thiểu số. Chuẩn mực văn hóa của các công ty và tổ chức ngày nay thực sự đang đi ngược lại khuynh hướng sinh học tự nhiên của chúng ta. Điều đó có nghĩa là hạnh phúc, sự khát khao, sự hoàn thiện của người lao động chỉ là ngoại lệ thay vì một quy định. Căn cứ theo chỉ số Deloitte Shift Index, 80% số người lao động không hài lòng với công việc của mình. Khi người lao động thậm chí không muốn làm việc, quy trình phát triển sẽ cần nhiều chi phí công sức... và thường là không kéo dài. Chúng ta thậm chí không còn bận tâm đo lường sự thành công của công ty theo đơn vị thập kỷ, mà thay vào đó chúng ta lại tập trung đến sự thành công trong quý kế tiếp.

Một môi trường kinh doanh với trọng tâm mất cân bằng, tập trung vào những kết quả ngắn hạn và tiền bạc trước khi quan tâm tới con người đã ảnh hưởng khá sâu rộng lên xã hội. Khi chúng ta phải đấu tranh để tìm niềm vui hay một cảm giác thân thuộc tại nơi làm việc, chúng ta sẽ mang cuộc đấu tranh đó về nhà. Những người có cơ hội làm việc ở các tổ chức mà ở đó họ đối xử với người lao động như một người thực sự được bảo vệ chứ không phải nguồn lực để khai thác, thì đến cuối ngày họ trở về nhà với một cảm giác vui vẻ và lòng biết ơn. Đây là nguyên tắc cho tất cả chúng ta chứ không phải ngoại lệ. Sau khi làm việc chúng ta cảm thấy được truyền cảm hứng, cảm thấy an toàn, biết ơn là những quyền lợi tự nhiên của con người mà chúng ta được hưởng chứ không phải một điều sang trọng, xa xỉ mà chỉ những người may mắn mới tìm thấy.

Chapman không làm "một điều" để thay đổi công ty của ông mà đó là vô số những điều nhỏ nhặt, theo thời gian sẽ ảnh hưởng đến cách vận hành của công ty. Vô số và vô số những điều nhỏ nhặt như vậy. Một số điều thành công, một số khác lại không được như vậy. Nhưng tất cả đều tập trung vào những điều mà ông tự thấy rằng nó phải xảy ra. Nhiều năm sau đó, khi tham dự một đám cưới, Chapman đã nói rõ hơn, nhiều hơn về thuật ngữ con người, thứ định hướng cho các quyết định của ông. Bằng tình yêu và kiên trì dành cho công việc, Bob Chapman đã giải thích vì sao ông lại thay đổi như vậy và điều đó khiến chúng ta ngạc nhiên.

TRÁCH NHIỆM CAO CẢ

Ngồi trên băng ghế dài trong nhà thờ, Chapman và vợ chứng kiến một hôn lễ đang được cử hành. Chú rể đứng nhìn cô dâu đang dần dần tiến lại gần mình. Cả hai đều cảm nhận được tình yêu mà họ dành cho nhau. Những người có mặt trong nhà thờ cũng cảm nhận được điều này. Sau đó, theo nghi thức truyền thống, người cha đưa bàn tay của cô con gái bé bỏng cho người chồng tương lai của cô.

"Đúng vậy", Chapman chợt nhận ra. Người cha sẽ làm bất cứ điều gì để bảo vệ con gái mình và bây giờ ông chính thức trao trách nhiệm đó cho một người khác. Sau khi hoàn thành nghi thức truyền thống, người cha trở về ngồi trên hàng ghế dài và tin tưởng rằng người chồng của con gái sẽ bảo vệ cô như ông đã từng làm. "Điều này cũng giống như trong một công ty", Chapman nhận ra.

> *Mỗi người lao động đều là con trai hoặc con gái của một người nào đó. Giống như các bậc làm cha mẹ, nhà lãnh đạo của công ty sẽ phải có trách nhiệm về cuộc sống quý giá của họ.*

Mỗi người lao động đều là con trai hoặc con gái của một người nào đó. Cha mẹ sẽ luôn cố gắng làm việc để con cái mình có một cuộc sống tốt, một nền giáo dục tốt và dạy chúng những bài học cuộc sống. Từ đó sẽ giúp chúng trưởng thành, hạnh phúc, tự tin và có thể sử dụng tất cả tài năng mà chúng may mắn được ban tặng. Sau đó những bậc cha mẹ này sẽ trao con cái của mình cho các công ty, hi vọng nhà lãnh đạo của các công ty sẽ đối xử với con cái mình bằng tình yêu và sự chăm sóc như họ làm với con cái họ. "Chúng ta, những công ty, từ bây giờ sẽ là người chịu trách nhiệm cho cuộc sống quý giá của họ", Chapman nói và nắm chặt tay lại với niềm tin của một nhà truyền giáo tận tâm.

Đây là những điều làm nên một nhà lãnh đạo. Đây là những điều cần thiết để xây dựng một công ty vững mạnh. Nhà lãnh đạo giống như cha mẹ và công ty trở thành một gia đình mới. Công ty đó sẽ chăm sóc chúng ta giống như chúng ta là của riêng họ… khi ốm đau hay mạnh khỏe. Và nếu thành công, chúng ta sẽ phát triển danh tiếng của công ty như dấu hiệu của một gia đình mà ở đó mọi người hết lòng trung thành. Những người làm việc tại Barry Wehmiller nói về "tình yêu" của họ đối với công ty và mọi người. Họ tự hào vì đeo logo của công ty như thể đó chính là tên của mình. Họ bảo vệ công ty và những người đồng nghiệp như thể đó chính là thân xác và máu thịt của mình. Và trong hầu hết các trường hợp, mọi người trong những công ty như vậy sẽ sử dụng tên của công ty như biểu tượng nhận dạng của riêng mình.

Chúng ta không chỉ yêu cầu nhân viên dùng sức lực và khả năng của họ để làm việc, mà còn truyền động lực cho sự hợp tác, niềm tin và lòng trung thành của họ để họ cam kết cùng với mục tiêu của chúng ta. Đối xử với nhân viên giống như trong một gia đình chứ không đơn thuần chỉ là người làm thuê. Hãy hi sinh những con số vì người lao động chứ không phải hi sinh người lao động vì những con số.

Những nhà lãnh đạo tạo ra một môi trường làm việc phù hợp hơn với cách chúng ta được tạo ra chứ thường không đạt được xuất sắc hay hiệu quả, bởi vì họ đặt con người lên trên hết. Nhưng hoàn toàn ngược lại. Những công ty, tổ chức này lại đang nằm trong số những công ty ổn định, sáng tạo và đạt năng suất cao nhất trong lĩnh vực của họ. Đáng buồn thay, có khá nhiều nhà lãnh đạo trong các công ty lại luôn xem nhân viên như một phương tiện để chèo lái các con số. Nhà lãnh đạo trong các tổ chức tuyệt vời không xem nhân viên như thứ hàng hóa cần quản lý giúp họ kiếm tiền. Họ xem tiền bạc như một loại hàng hóa giúp phát triển nhân viên. Đó là lý do tại sao năng suất thực sự là một vấn đề. Công ty càng hoạt động tốt, sẽ càng có nhiều điều kiện để tạo nên những điều to lớn hơn, công ty vững mạnh hơn, nuôi dưỡng tâm hồn và trái tim của những người làm việc nơi đây. Đổi lại, nhân viên sẽ trao đi tất cả những gì mình có để thấy công ty lớn mạnh và phát triển hơn nữa.

Hãy xem tiền như một phương tiện lệ thuộc vào con người và khi con người không lệ thuộc vào tiền sẽ tạo nên một nền văn hóa, ở đó con người sẽ xích lại gần nhau một cách tự nhiên để thúc đẩy việc kinh doanh phát triển. Đây là khả năng để phát triển cá nhân trong mỗi con người, khiến họ làm những gì cần phải làm để tạo ra sự ổn định, thành công lâu dài. Những nhà lãnh đạo đưa ra

định hướng làm cho nhân viên tốt hơn không phải là thiên tài, mà chính những người lao động vĩ đại đã làm cho nhà lãnh đạo trở thành thiên tài.

Tôi không phải là người mơ mộng điên rồ khi tưởng tượng về một thế giới mà mọi người đều thích đi làm. Tôi cũng không hề rời xa thực tế khi tin vào khả năng của một thế giới mà ở đó phần lớn những nhà lãnh đạo của các công ty sẽ tin tưởng nhân viên của mình và nhân viên cũng tin tưởng lãnh đạo. Nếu các công ty này tồn tại trong thực tế, thì tôi cũng không còn là một người mơ mộng nữa nhỉ?

Chỉ 20% người Mỹ "yêu thích" công việc của mình. Chapman và những người như ông đã kêu gọi chúng ta tham gia cùng họ để làm con số này tăng lên. Và câu hỏi đặt ra là, liệu chúng ta có can đảm để làm không?

Chúng ta cần xây dựng nhiều tổ chức ưu tiên chăm sóc con người trước tiên. Là một nhà lãnh đạo, trách nhiệm duy nhất là phải bảo vệ được nhân viên của mình và ngược lại nhân viên cũng phải bảo vệ lẫn nhau và cùng nhau phát triển công ty. Là nhân viên hay thành viên của một tổ chức, chúng ta cần phải quan tâm, chăm sóc lẫn nhau khi người lãnh đạo không làm việc đó. Bằng cách đó, chúng ta đã trở thành người lãnh đạo mà chúng ta hằng ao ước.

Chương 3
Thuộc về nhau

TỪ "TÔI" ĐẾN "CHÚNG TA"

"Kể từ ngày hôm nay", người đàn ông hét lớn, "Sẽ không còn các từ như "tôi", "của tôi" trong vốn từ vựng của các bạn nữa. Những từ này sẽ được thay thế bằng các từ "chúng ta", "cùng nhau" và "của chúng ta".

Đây chính là cách để bắt đầu.

Đầu óc của George đang quay cuồng. Ông đã rất tự tin khi quyết định sẽ ra đi, nhưng bây giờ khi đang ở đây, ông cảm thấy mình đã đưa ra quyết định sai lầm lớn nhất trong cuộc đời. Nhưng điều đó bây giờ không còn quan trọng nữa. Tiếng la hét của một người nào đó đứng gần ông đột nhiên làm gián đoạn những suy nghĩ của ông về những gì ông có thể làm được, hay đáng ra nên làm. Những cảm giác phấn khích trước đó ngay lập tức bị thay thế bằng cảm giác căng thẳng, cô đơn và bất lực.

George là một phần của quá trình huấn luyện đã diễn ra hàng ngàn lần trước khi ông đến đây và sẽ còn tiếp tục mãi về sau. Một quá trình được mài giũa bởi những năm tháng diễn tập và sai lầm. Đó là quá trình chuyển đổi một người vào hàng ngũ của lực lượng Thủy quân lục chiến Mỹ.

Mọi thứ bắt đầu vào rạng sáng khi một nhóm tân binh mệt mỏi và mất phương hướng, tiến về một trong hai trại huấn luyện, một ở bãi biển phía Đông và một ở bãi biển phía Tây. Các tân binh sẽ được những người hướng dẫn có khuôn mặt đỏ chào đón. Giọng nói khàn đặc của họ do những năm tháng bị căng dây thanh âm, khiến người ta nhanh chóng nhận ra ai là người phụ trách. Đây là

một gợi ý: Đó không phải là những tân binh nhé!

Sau 13 tuần mệt mỏi, mỗi người lính thủy quân sẽ được nhận quân hiệu có biểu tượng Đại bàng, Địa cầu và Mỏ neo, chứng minh rằng họ đã hoàn thành quá trình huấn luyện và có được vị trí của mình trong đơn vị. Nhiều người nắm chặt quân hiệu trong tay và cảm thấy tự hào đến mức rơi nước mắt. Khi tới trại huấn luyện, những tân binh đều cảm thấy không an toàn và họ chỉ chịu trách nhiệm cho bản thân mình. Nhưng sau khi rời đi, họ cảm thấy tự tin vào khả năng của mình, cam kết và chịu trách nhiệm cho đồng đội và một điều chắc chắn rằng những người đồng đội trong Thủy quân lục chiến của họ cũng luôn cảm thấy như vậy.

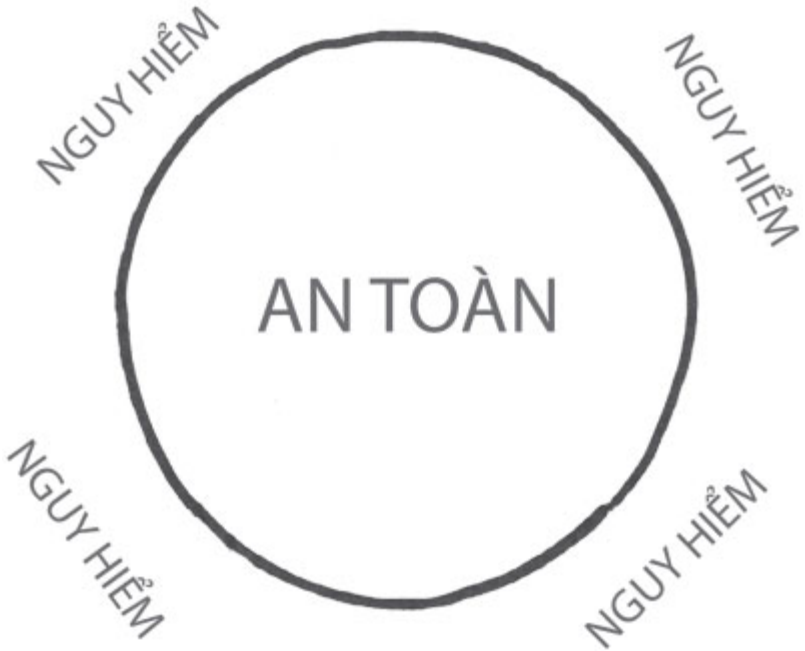
Đây chính là cảm nhận về sự thân thuộc, về các giá trị chung và một sự đồng cảm sâu sắc. Cảm nhận này giúp tăng cường sự tin tưởng lẫn nhau, cùng hợp tác và giải quyết vấn đề. Thủy quân lục chiến Mỹ luôn được trang bị tốt hơn để đương đầu với những nguy hiểm từ bên ngoài, bởi vì họ không phải lo lắng đến những mối nguy hiểm nào từ những người bên cạnh. Họ làm việc trong một Vòng tròn an toàn mạnh mẽ.

Vòng tròn an toàn

> Một con sư tử nằm rình bốn con bò đang ăn cỏ trên đồng đã lâu. Nhiều lần, sư tử đã tính tấn công cả bốn, nhưng mỗi khi sư tử lại gần thì bốn con bò lại chụm lại bảo vệ nhau, vì thế dù sư tử tấn công thế nào cũng va phải những móng guốc và sừng nhọn của lũ bò. Một hôm, giữa những con bò có sự bất đồng. Sư tử thấy mỗi con bò ở một vị trí khác nhau trên đồng, không thể chạy nhanh lại với nhau được. Thế là sư tử tấn công từng con một và nhanh chóng xử lý cả bốn con bò.
>
> *Ngụ ngôn Aesop, thế kỷ VI TCN*

Các trại huấn luyện của Thủy quân lục chiến không chỉ tập huấn về chạy, nhảy, bắn súng hay chiến đấu. Giống như các kỹ năng trong bản sơ yếu lý lịch của chúng ta, những kỹ năng này là một phần trong bản mô tả công việc, nhưng đó không phải là tất cả những gì khiến lính Thủy quân chiến đấu hiệu quả. Mặc dù lính Thủy quân sẽ phải học những kỹ năng này, nhưng đó chỉ là những kỹ năng được dạy để hỗ trợ cho công việc. Những kỹ năng này không thể xây dựng được sự tin tưởng cần thiết trong hợp tác và hoạt động nhóm, điều giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn

những người khác. Những kỹ năng này không làm nên một nhóm có hiệu quả làm việc cao. Khả năng làm nên những điều ấn tượng của một nhóm phải dựa theo cách mà mọi người hợp tác với nhau như một đội. Và điều này sẽ không xảy ra nếu mọi người không gắn kết với nhau.



Thế giới xung quanh chúng ta luôn đầy rẫy nguy hiểm. Có vô số những điều khiến cho cuộc sống của chúng ta khổ sở và bất hạnh. Điều đó không phải do một cá nhân riêng biệt, đó chính là cuộc sống. Vào bất cứ lúc nào và ở bất cứ nơi đâu, cũng sẽ có một lực lượng nào đó không có lương tâm hoạt động để cản trở sự thành công của chúng ta, thậm chí giết chết chúng ta. Trong thời thượng cổ, đây là một trường hợp chắc chắn sẽ xảy ra. Cuộc sống của những người tiền sử bị đe dọa bởi tất cả yếu tố có khả năng kết thúc cuộc đời họ trên trái đất. Những yếu tố đó bao gồm thiếu nguồn lương thực, một con hổ răng kiếm hay thời tiết khắc nghiệt. Mối nguy hiểm không phải là do cá nhân nào cả mà đó là cuộc sống. Điều này vẫn đúng với ngày hôm nay, những mối đe dọa tới cuộc sống của chúng ta không thay đổi.

Đối với các doanh nghiệp và tổ chức của chúng ta hiện nay, những nguy hiểm mà chúng ta phải đương đầu bao gồm cả sự thực và nhận thức. Thăng trầm của thị trường chứng khoán có thể làm ảnh hưởng đến hiệu suất của một công ty. Một công nghệ kỹ thuật mới có thể làm cho công nghệ cũ hay toàn bộ mô hình kinh doanh

trở nên lỗi thời trong một đêm. Đối thủ của chúng ta thậm chí còn không cố gắng đưa chúng ta ra khỏi hệ thống kinh doanh. Họ cũng không giết chết chúng ta nhưng vẫn đang cố gắng để phá hoại sự thành công hay ăn cắp khách hàng của chúng ta. Ngoài ra còn có sự cấp thiết trong sản xuất để đáp ứng được nhu cầu, yêu cầu về năng suất và những áp lực từ bên ngoài. Tất cả sẽ góp phần tạo nên những mối đe dọa mà một doanh nghiệp phải đối mặt. Đồng thời, luôn có những thế lực làm cản trở sự phát triển và lợi nhuận. Những mối nguy hiểm này thường xuyên và liên tục, chúng ta không có cách nào kiểm soát chúng, chúng sẽ không bao giờ rời đi và thay đổi. Cuộc sống là như vậy.

Cũng có những thế lực nguy hiểm ngay bên trong tổ chức. Không giống như những nguy hiểm từ bên ngoài, những nguy hiểm từ bên trong có thể thay đổi được và nằm trong sự kiểm soát của chúng ta. Một số nguy hiểm mà chúng ta phải đối mặt là thực tế, và có thể ảnh hưởng ngay lập tức như bị sa thải vì công ty trải qua một quý khó khăn hoặc một năm làm việc không hiệu quả. Một số người trong chúng ta sẽ đối mặt với nguy cơ thực sự, đó là mất kế sinh nhai nếu chúng ta thử một điều gì mới mẻ và khiến công ty mất tiền. Chính trị cũng có những mối đe dọa thường xuyên, nỗi lo sợ một kẻ khác cố gắng đẩy chúng ta xuống vì sự thăng tiến của họ.

Đe dọa, sỉ nhục, cô lập, cảm thấy không thể lên tiếng, cảm thấy vô dụng và bị từ chối là tất cả căng thẳng chúng ta phải cố gắng tránh đi trong mỗi tổ chức. Tuy nhiên, những mối đe dọa từ bên trong tổ chức có thể kiểm soát được và đó sẽ là mục tiêu để những nhà lãnh đạo tạo nên một nền văn hóa miễn dịch với những mối đe dọa từ những người xung quanh. Để làm được điều đó, hãy cho mọi người cảm giác thân thuộc. Bằng cách tạo cho họ một môi trường văn hóa mạnh mẽ, dựa trên sự thiết lập của niềm tin và giá trị con người. Bằng cách cho họ khả năng để tự quyết định. Bằng cách tạo cho họ niềm tin và sự cảm thông. Và bằng cách tạo nên một Vòng tròn an toàn.

Bằng cách tạo nên Vòng tròn an toàn xung quanh mỗi người trong tổ chức, người lãnh đạo sẽ giảm được những mối lo lắng mà mọi người trong tổ chức đang cảm nhận. Trong vòng tròn đó họ thấy tự do, thoải mái để tập trung thời gian và năng lượng bảo vệ tổ chức khỏi những nguy hiểm bên ngoài và nắm bắt những cơ hội lớn. Nếu không có Vòng tròn an toàn, mọi người buộc phải tốn rất nhiều thời gian và năng lượng để bảo vệ bản thân khỏi những người khác.

Đó là mối liên kết mà chúng ta sẽ duy trì. Những người xung quanh chúng ta sẽ quyết định nơi chúng ta đầu tư công sức của mình. Càng tin tưởng những người xung quanh, chúng ta càng được trang bị tốt hơn để đối mặt với những mối đe dọa thường xuyên đến từ bên ngoài. Chỉ khi chúng ta cảm nhận được bản thân nằm trong một Vòng tròn an toàn, chúng ta mới có thể hợp tác để tạo thành một khối thống nhất, có khả năng tồn tại và phát triển tốt hơn, bất chấp những điều kiện bên ngoài.

Nhận một người nào đó vào trong một tổ chức giống như việc nhận nuôi một đứa trẻ.

Giống như những người gác cổng, các nhà lãnh đạo phải thiết lập tiêu chuẩn riêng của lối vào, ai được phép vào trong vòng tròn đó và ai phải ra ngoài, ai thuộc về vòng tròn và ai không thuộc về nơi đó. Các nhà lãnh đạo sẽ chọn những người đó vì điểm số của họ trong trường đại học, vì những nơi họ làm việc trước đó hay vì tính cách của họ và chỉ vì họ phù hợp với văn hóa công ty? Nhận một người nào đó vào trong một tổ chức giống như việc nhận nuôi một đứa trẻ và chào đón họ đến với ngôi nhà của bạn. Những người này, giống như tất cả những người đang sống ở đó, sẽ cùng nhau chia sẻ trách nhiệm chăm sóc gia đình và những người sống trong đó. Những tiêu chuẩn mà nhà lãnh đạo thiết lập rõ ràng về lối vào nếu dựa trên sự thiết lập giá trị con người, tiêu chuẩn đó sẽ tác động đến cảm giác thân thuộc và thiện chí của họ để hợp tác và cống hiến cho cả nhóm.

Các nhà lãnh đạo cũng sẽ chịu trách nhiệm cho việc mở rộng Vòng tròn an toàn. Khi một tổ chức là một đoàn thể nhỏ, một cách tự nhiên, họ sẽ nhạy cảm hơn với những nguy hiểm từ bên ngoài. Và việc quản lý vòng tròn cũng dễ dàng hơn. Một công ty kinh doanh nhỏ thường có những người bạn mà họ biết hoặc tin tưởng lẫn nhau. Lúc này nhà quản lý không cần giữ cho những người bên trong Vòng tròn an toàn khỏi những mối nguy hại từ bên trong. Nhưng khi tổ chức phát triển, những nhà lãnh đạo hàng đầu sẽ phải tin tưởng các tầng lớp quản lý bên dưới để tìm cho ra những người phụ trách công việc. Tuy nhiên, khi những người ở vị trí quản lý bên trong tổ chức lại làm việc để bảo vệ bản thân họ thì sự phát triển sẽ bị chậm lại, và toàn bộ tổ chức sẽ dễ bị ảnh hưởng bởi áp lực và sự đe dọa từ bên ngoài. Chỉ khi Vòng tròn bao quanh được tất cả mọi người trong tổ chức chứ không phải vài người hoặc một, hai bộ phận, thì tất cả những lợi ích từ đó mới được thực hiện đầy đủ.

Nhà lãnh đạo yếu kém là những người chỉ phát triển lợi ích của

Vòng tròn an toàn cho những người điều hành cấp cao của họ và một vài người họ đã lựa chọn. Họ quan sát và chú ý đến những người đó, nhưng lại không đưa ra cân nhắc tương tự đối với những người bên ngoài "vòng tròn bên trong". Nếu không có sự bảo vệ của nhà lãnh đạo, những người bên ngoài vòng tròn đó buộc phải làm việc đơn độc hoặc làm việc trong những nhóm nhỏ để bảo vệ và phát triển lợi ích của mình. Và khi làm như vậy, những hình thức tiêu cực trong công ty, những quan điểm lạc hậu, sai lầm sẽ được giấu giếm thay vì công khai, việc mở rộng thông tin chậm chạp và sự lo lắng sẽ nhanh chóng thay thế cảm giác an toàn và hợp tác.

Ngược lại, một nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ là người phát triển Vòng tròn an toàn cho từng cá nhân làm việc trong tổ chức. Tự bảo vệ là điều không cần thiết và những nhóm nhỏ thì ít có khả năng tồn tại. Với tiêu chuẩn rõ ràng cho lối vào Vòng tròn an toàn và những tầng lớp lãnh đạo tài ba sẽ giúp cho khả năng mở rộng chu vi Vòng tròn an toàn tốt hơn, tổ chức sẽ được trang bị tốt hơn và mạnh mẽ hơn.

Có thể dễ dàng nhận ra khi chúng ta đang ở trong Vòng tròn an toàn bởi vì chúng ta có thể cảm nhận được điều đó. Chúng ta sẽ cảm thấy được sự coi trọng từ đồng nghiệp và sự quan tâm, chăm sóc từ cấp trên của mình. Chúng ta hoàn toàn tin rằng những nhà lãnh đạo của tổ chức và đồng nghiệp đang làm việc là vì chúng ta và họ sẽ làm tất cả những gì có thể để giúp chúng ta thành công. Chúng ta trở thành thành viên của tổ chức và thấy mình thuộc về nơi đó. Khi tin rằng những người trong Vòng tròn luôn quan tâm đến chúng ta, điều này sẽ tạo ra một môi trường trao đổi thông tin tự do và giao tiếp hiệu quả. Đây là điều cơ bản để tiến tới đổi mới, ngăn chặn những vấn đề leo thang và làm cho tổ chức được trang bị tốt hơn, nhằm bảo vệ bản thân trước những nguy hiểm từ bên ngoài và nắm bắt cơ hội tốt hơn. Khi không có Vòng tròn an toàn, sự hoang tưởng, hoài nghi, tính tư lợi sẽ xảy ra khắp nơi. Toàn bộ mục đích của việc duy trì Vòng tròn an toàn là giúp chúng ta có thể đầu tư thời gian và năng lượng để bảo vệ, chống lại những nguy hiểm từ bên ngoài. Điều đó cũng giống như lý do chúng ta khóa cửa vào ban đêm. Cảm giác an toàn bên trong tổ chức không chỉ tạo cho ta cảm giác an toàn trong tâm trí, mà tác động tích cực của nó đến tổ chức cũng rất vượt trội. Khi Vòng tròn ổn định và mạnh mẽ, cảm giác thân thiết sẽ là kết quả của sự hợp tác, tin tưởng và đổi mới. Đây chính là điểm quan trọng. Chúng ta không thể nói mọi người hãy tin chúng ta. Chúng ra không thể hướng dẫn mọi người tiến lên với những ý tưởng lớn. Và chắc chắn, chúng ta cũng không thể yêu cầu mọi người hợp tác. Nhưng đây

luôn luôn là kết quả của cảm giác an toàn và tin tưởng mọi người làm việc cùng với chúng ta. Khi Vòng tròn an toàn vững chắc, chúng ta sẽ nêu ý kiến, chia sẻ hiểu biết và cả những nỗi lo lắng một cách tự nhiên. Mỗi kỹ năng và sức mạnh đơn lẻ mà chúng ta có sẽ được khuếch đại để cạnh tranh tốt hơn và đối mặt với những nguy hiểm từ bên ngoài, đồng thời, thúc đẩy những lợi ích to lớn của tổ chức hiệu quả hơn.

Nhưng ngược lại, các nhà lãnh đạo cũng muốn có cảm giác an toàn. Cho dù chúng ta làm ở vị trí nào, thì cũng đều muốn những người khác trong nhóm coi trọng mình. Nếu có một ngày làm việc tồi tệ, mệt mỏi, chúng ta hi vọng ông chủ của mình sẽ hỏi "Anh ổn chứ?" thay vì la mắng. Tương tự như vậy, là thành viên của Vòng tròn, chúng ta phải chịu trách nhiệm với những lãnh đạo của mình, điều này tạo nên giá trị của chúng ta với họ chứ không phải doanh số. Vì thế khi ông chủ khiển trách nặng nề mà chúng ta không biết lý do tại sao, thì trách nhiệm của chúng ta là thể hiện sự quan tâm đến hạnh phúc của họ. Đó là cách làm cho Vòng tròn an toàn duy trì mạnh mẽ.

Dù bạn có đang trong vai trò của một nhà lãnh đạo hay không thì câu hỏi đặt ra là, bạn cảm thấy an toàn như thế nào ở nơi mình làm việc?

Chương 4
Vâng, nhưng...

Ken là nhân viên cấp cơ sở của một ngân hàng đa quốc gia lớn. Anh có cuộc sống tốt, dù không giàu có như những chuyên viên phân tích hay những nhà đầu tư cùng tổ chức. Anh sống trong một ngôi nhà xinh đẹp ở vùng ngoại ô cùng vợ và hai con. Nhìn từ bên ngoài, cuộc sống của Ken thật viên mãn. Và nhìn một cách tổng quát thì cuộc sống của anh khá ổn. Ken chưa từng nói rằng anh yêu thích công việc của mình. "Tạm được" là tất cả những gì Ken nghĩ về công việc của mình. Ken muốn từ bỏ công việc của mình để làm một thứ gì đó, nhưng hai đứa con nhỏ và những khoản thế chấp cần phải trả khiến anh không thể làm như vậy được. Ken có trách nhiệm của một người chồng, một người cha. Điều này có nghĩa là nếu Ken không yêu thích công việc của mình thì đó cũng là cái giá mà anh sẵn sàng trả.

Thật bất ngờ khi chúng ta yêu thích công việc của mình. Cảm thấy an toàn, thoải mái ngay tại nơi làm việc. Làm việc cho một công ty thực sự quan tâm tới cảm nhận của chúng ta về bản thân và công việc chúng ta đang làm. Nhưng cũng đáng buồn khi số nhà lãnh đạo của công ty luôn chăm chỉ làm việc để khiến nhân viên của họ cảm thấy an toàn, thoải mái khi họ tới công ty, ít hơn những gì mà chúng ta muốn thừa nhận. Công việc thật ra chỉ đơn giản là công việc mà thôi!

Loại chủ nghĩa lý tưởng đánh bóng về những điều khiến chúng ta yêu thích công việc mà tôi đang nói đến khá ổn cho các cuốn sách, thế nhưng trong thực tế, hầu hết chúng ta, ngay cả khi được truyền cảm hứng từ những câu chuyện như của công ty Barry-Wehmiller, cũng ở trong tình trạng mà không thể thay đổi được điều gì. Chúng ta có những hóa đơn cần phải thanh toán. Chúng ta phải nuôi con cái ăn học. Có quá nhiều việc chúng ta phải gánh vác. Và thế giới ngoài kia, những điều lớn lao mà chúng ta chưa

biết chính là một nơi nguy hiểm. Vì thế chúng ta sẽ ở yên bên trong đó.

Tương tự như vậy, ý tưởng về việc điều hành công ty, trong đó hầu hết mọi người đều cảm thấy an toàn và làm việc để quan tâm, chăm sóc lẫn nhau nghe có vẻ khá tuyệt vời. Hầu hết những nhà lãnh đạo đều biết được tầm quan trọng và giá trị của việc đặt phúc lợi lên trên hết. Đây là chủ đề mà nhiều cuốn sách và bài báo trong Tạp chí kinh doanh Harvard đã đề cập. Tất cả chúng ta viết về điều này giống như không ai biết về nó. Nhưng trên thực tế, hoạt động của một doanh nghiệp, dù lớn hay nhỏ, tư nhân hay nhà nước, hầu như không thể làm được những điều như tôi vừa nói. Những áp lực từ Phố Wall, các tập đoàn nước ngoài hay những mối đe dọa từ đối thủ của chúng ta là rất lớn. Và đối với một doanh nghiệp nhỏ, chỉ cần tìm đủ một lượng khách hàng giúp họ duy trì công việc kinh doanh cũng đã là quá khó khăn. Hơn nữa, điều này lại hết sức tốn kém, khó đo lường và dường như nó có vẻ cần sự "mềm mỏng" hay "mượt mà". Và khả năng chứng minh tỷ lệ hoàn vốn đầu tư gần như là không thể… ít nhất là trong thời gian ngắn. Đối với bất kỳ một tổ chức chỉ tìm kiếm việc đạt được mục tiêu hàng năm, hay đơn giản chỉ là tồn tại, thì sự lựa chọn ưu tiên con người trước là điều không thể. Điều này cũng khá dễ hiểu. Những mối đe dọa từ bên ngoài quá lớn để lãnh đạo có thể lo lắng những người bên trong tổ chức cảm nhận như thế nào.

Việc xây dựng công ty như công ty Barry-Wehmiller nghe có vẻ rất hay nhưng thực tế sẽ khó xảy ra. Ngoại trừ công ty này, chúng ta thực sự khó tìm được công việc trong một công ty khác mà ở đó họ thực sự quan tâm đến phúc lợi. Vì thế, chúng ta sẽ tự nhủ với bản thân, mình sẽ phải làm gì. Điều gì sẽ xảy ra khi đảo lộn tình thế và chấp nhận những rủi ro không cần thiết? Những rủi ro quá cao có thể khiến chúng ta bị đẩy vào trường hợp tồi tệ. Vậy thì tại sao chúng ta phải thay đổi. Nhưng luôn luôn có cái giá cho mỗi quyết định mà chúng ta đưa ra.

Chúng ta có khả năng chu cấp cho con cái mình, đủ tiền chi tiêu, hoặc sống một cuộc sống không dư dả hay ổn định đôi khi chính là cái giá mà chúng ta phải trả cho đam mê, hạnh phúc hay sự hoàn mỹ trong công việc. Đó chính là thực tế. Và đối với nhiều người trong chúng ta, như vậy đã là ổn lắm rồi! Chúng ta tự thuyết phục bản thân rằng, thế giới ngoài kia, những điều chúng ta chưa biết luôn đầy rẫy những nguy hiểm và ít nhất khi ở bên trong chúng ta có một tia hi vọng về cảm giác an toàn. Chỉ một tia hi vọng. Nhưng có nhiều điều về hiện thực mà chúng ta chưa biết. Mức giá mà chúng ta phải trả cho cảm giác về sự ổn định xuất

phát từ chi phí của chính nó. Và mức giá của nó còn cao hơn nhiều so với hạnh phúc. Đó thực sự là vấn đề về sức khỏe. Của sự sống và cái chết.

Trước tiên, đối với nhiều người, cảm giác an toàn mà chúng ta có bây giờ chính là một lời nói dối mà ta tự nói với bản thân. Có rất nhiều công ty dễ dàng sa thải nhân viên để đảm bảo chi phí đáp ứng những kế hoạch thường niên. Điều này nghĩa rằng chúng ta đang ở trong tình trạng ít an toàn, và ổn định hơn chúng ta nghĩ. Nếu đó là một chế độ trọng dụng nhân tài thực sự, chúng ta có thể tự nói với bản thân mình rằng, nếu làm việc chăm chỉ, làm tốt công việc của mình thì công việc của chúng ta sẽ an toàn. Nhưng đó thực sự là trường hợp hiếm hoi. Mặc dù điều này có thể đúng trong một thời gian, nhưng đây không phải là điều mà chúng ta có thể dựa vào. Đa phần, đặc biệt là đối với các tổ chức lớn, vấn đề về những con số rất quan trọng. Và đôi khi chi phí để giữ chúng ta ở lại làm việc đơn giản sẽ làm mất sự cân bằng của phương trình doanh thu và lợi nhuận. Ở nhiều công ty, hàng năm những phương trình này sẽ được đánh giá lại, và có nghĩa là chúng ta sẽ phải đối mặt với nguy cơ bị sa thải mỗi năm.

Nhưng tưởng tượng về công việc ổn định có thể là mối quan tâm ít nhất trong những mối bận tâm của mỗi chúng ta. Một nghiên cứu năm 2011 do một nhóm các nhà khoa học xã hội của trường Đại học Canberra ở Australia thực hiện đã kết luận rằng khi chúng ta ghét công việc, nó sẽ ảnh hưởng xấu đến sức khỏe của chúng ta, và đôi khi tệ hơn cả việc không có một công việc nào cả. Mức độ trầm cảm và lo âu ở những người không thấy hài lòng với công việc của mình bằng hoặc cao hơn so với những người thất nghiệp. Những căng thẳng và lo lắng trong công việc ít liên quan đến công việc chúng ta làm mà liên quan nhiều hơn đến việc quản lý và lãnh đạo yếu kém. Khi chúng ta biết rằng, có nhiều người ở nơi làm việc quan tâm đến cảm nhận của chúng ta, thì mức độ căng thẳng sẽ giảm đi. Nhưng khi chúng ta cảm thấy có ai đó đang chỉ quan tâm đến lợi ích của chính bản thân họ, hay những người lãnh đạo công ty chỉ quan tâm đến con số hơn là những gì họ làm cho chúng ta, thì sự căng thẳng và lo lắng sẽ tăng lên. Đây là lý do tại sao chúng ta sẵn sàng thay đổi công việc ngay khi có thể. Chúng ta không có lòng trung thành với công ty mà ở đó người lãnh đạo không tạo cho chúng ta cảm giác thân thuộc, hay không có lý do để giữ chúng ta ở lại ngoài tiền bạc và lợi ích. Một nghiên cứu khác do các nhà nghiên cứu tại trường Đại học London thực hiện cùng năm đó đã cho thấy rằng, những người không cảm nhận được sự công nhận cho những nỗ lực của họ trong công việc tại nơi làm việc sẽ có nhiều khả năng bị bệnh tim. Daryl O'Connor,

Giáo sư tâm lý sức khỏe thuộc trường Đại học Leeds nói "phần lớn là do cảm giác về sự kiểm soát [hoặc thiếu cảm giác này]". Ông giải thích, "Nếu bạn cảm thấy mình đã đặt rất nhiều công sức vào đó mà vẫn không được khen thưởng, điều này dần dần sẽ làm gia tăng căng thẳng và sau đó dẫn đến nguy cơ mắc bệnh tim." Và tất nhiên… điều này cũng không tốt đối với doanh nghiệp.

Sự đau khổ có thể bao quanh cả một tập thể, nhưng nếu tập thể giữ lại sự đau khổ ấy thì họ sẽ phải chịu đựng nhiều nhất.

Căn cứ theo kết quả thăm dò ý kiến của Viện Gallup tiến hành năm 2013 được gọi là "Nơi làm việc ở Mỹ", khi những ông chủ hoàn toàn không quan tâm đến nhân viên, 40% sẽ chủ động xin nghỉ việc. Nếu ông chủ chỉ trích nhân viên thường xuyên, 22% sẵn sàng xin nghỉ việc. Điều này có nghĩa là ngay cả khi bị chỉ trích, chúng ta vẫn tích cực làm việc vì đơn giản chúng ta cảm thấy rằng ít nhất có ai đó đang thừa nhận rằng chúng ta tồn tại. Nếu ông chủ chỉ công nhận một trong số những điểm mạnh và khen thưởng cho những gì chúng ta đã làm tốt thì chỉ 1% trong số nhân viên chủ động từ bỏ công việc mà chúng ta mong muốn. Thêm vào đó, những người đi làm mà không thực sự hài lòng với công việc của mình, một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, sẽ làm cho những người xung quanh họ cũng cảm thấy không hài lòng với công việc.

NHỮNG NGHIÊN CỨU WHITEHALL

Bản năng nói cho chúng ta biết, khi càng leo lên bậc trên của chiếc thang, chúng ta càng cảm thấy căng thẳng và thiếu an toàn. Hãy xem xét khuôn mẫu của những nhà điều hành cấp cao khi phải đối mặt với những áp lực không ngừng từ các cổ đông, nhân viên, và những khách hàng lớn nhất công ty. Hầu như chúng ta không ngạc nhiên khi một trong số họ đột ngột chết vì một cơn đau tim khi chưa đến 50 tuổi. Thậm chí người ta còn đặt tên là "hội chứng căng thẳng của cấp cao". Vì thế, có lẽ sẽ không quá tệ khi phải làm việc vất vả ở vị trí quản lý cấp trung hay thậm chí là trong phòng thư tín. Ít nhất theo như chúng ta nghĩ, sức khỏe của chúng ta sẽ không phải chịu đựng những áp lực đó.

Từ nhiều thập kỷ trước, các nhà khoa học ở Anh đã đưa ra nghiên cứu về mối liên quan giữa vị trí của một nhân viên trong công ty và sự căng thẳng, để giúp những người điều hành đối phó với sự căng thẳng ảnh hưởng đến sức khỏe và cuộc sống của họ. Nghiên cứu này được gọi chung là những nghiên cứu Whitehall. Kết quả

của những nghiên cứu này đáng ngạc nhiên và sâu sắc. Chúng đã chỉ ra rằng, căng thẳng của người đi làm không phải do mức độ trách nhiệm cao hơn và căng thẳng thường không đi kèm với xếp hạng. Những yêu cầu của công việc không gây ra căng thẳng và áp lực mà là do mức độ kiểm soát cảm nhận mà người lao động có trong suốt cả ngày. Các nghiên cứu cũng cho thấy rằng yêu cầu nỗ lực trong công việc không gây ra căng thẳng hay mệt mỏi, mà chính sự không cân bằng giữa những cố gắng của chúng ta và phần thưởng chúng ta nhận được gây ra điều này. Một cách đơn giản: kiểm soát ít hơn, căng thẳng nhiều hơn.

Những nghiên cứu Whitehall có ảnh hưởng khá sâu sắc tới những nghiên cứu sau này bởi vì đối tượng nghiên cứu của các nhà khoa học là công chức chính phủ, những người có lợi ích về sức khỏe tương đương nhau. Điều này có nghĩa là họ có thể kiểm soát sự thay đổi trong tiêu chuẩn sức khỏe, nhưng đây không phải là một trường hợp nếu họ phải nghiên cứu trên một công ty đại chúng lớn ở Mỹ. Mặc dù vậy nhưng nghiên cứu ở Mỹ cũng cho một kết quả tương tự.

Năm 2012, một nghiên cứu tương tự cũng được những nhà nghiên cứu tại hai trường Đại học Harvard và Stanford tiến hành để kiểm tra mức độ căng thẳng của những người tham gia chương trình MBA dành cho quản lý cao cấp tại Harvard. Trong nghiên cứu này, những nhà nghiên cứu đã quan sát chỉ số cortisol, hoóc môn mà cơ thể sản sinh trong quá trình căng thẳng của những người tham gia và so sánh với cấp độ của những người không nằm trong nhóm quản lý cấp cao. Nghiên cứu đã cho thấy rằng các nhà lãnh đạo có mức độ căng thẳng chung thấp hơn so với những người làm việc cho họ.

“Nói cách khác, có thể nói cảm giác của việc chịu trách nhiệm về cuộc sống của một ai đó căng thẳng nhiều hơn là nhận được trách nhiệm lớn hơn, đi kèm với những nấc thang cao hơn trong chiếc thang xã hội”, Dịch vụ tin tức Stanford đã viết trong báo cáo.

Những kết quả của nghiên cứu Whitehall thậm chí còn ấn tượng hơn khi chúng ta xem xét mối liên hệ giữa sự căng thẳng trong công việc và sức khỏe. Một người nào đó càng ở vị trí thấp hơn trong hệ thống cấp bậc của tổ chức, thì nguy cơ các vấn đề sức khỏe liên quan đến căng thẳng càng cao, nhưng điều ngược lại thì không đúng. Ngoài ra, dường như trong thực tế, những người lãnh đạo cấp cao sống lâu hơn, mạnh khỏe hơn so với thư ký và quản lý làm việc cho họ. “Nếu bạn càng làm quản lý ở vị trí cao trong hệ thống cấp bậc, bạn càng có thể sống lâu hơn so với

những người ở cấp thấp hơn mình", theo báo cáo dựa trên những nghiên cứu do các nhà nghiên cứu sức khỏe cộng đồng của trường Đại học London thực hiện năm 2004. Và sự khác nhau giữa các vị trí cấp bậc không hề nhỏ. Tỷ lệ tử vong của những người ở vị trí thấp nhất trong hệ thống cấp bậc cao hơn bốn lần so với những người ở vị trí cấp cao trong cùng công ty. Những công việc mà nhân viên có khả năng kiểm soát ít hơn cũng có mối liên hệ với tỷ lệ của bệnh tinh thần cao hơn.

Không chỉ ở con người mới tìm thấy điều này, mà chúng ta có thể thấy rằng nhóm động vật linh trưởng không phải con người sống trong các nhóm xã hội khi chúng nằm trong hệ thống cấp bậc thấp hơn sẽ có tỷ lệ ốm đau và bệnh tật cao hơn, mức độ hoóc môn liên quan đến căng thẳng cũng cao hơn. Nhưng về bản chất đây không phải là vấn đề vị trí của mỗi chúng ta trong hệ thống cấp bậc. Đối với loài người, chúng ta được lập trình phát triển trong các hệ thống cấp bậc, chúng ta không thể xóa bỏ nó. Quan trọng hơn, hệ thống cấp bậc không phải là giải pháp. Việc kiếm nhiều tiền hơn hay làm việc theo cách của chúng ta để tiến lên các bậc thang không phải là đơn thuốc để giảm sự căng thẳng. Và đây chính là nghiên cứu về cảm giác kiểm soát của chúng ta ảnh hưởng đến công việc và cả cuộc sống.

Như vậy điều ngược lại vẫn đúng. Một môi trường làm việc có sự hỗ trợ và quản lý tốt sẽ rất tốt cho sức khỏe. Những người cảm thấy họ có quyền kiểm soát nhiều hơn, được trao quyền để đưa ra quyết định thay vì phải chờ đợi sẽ ít bị căng thẳng hơn. Những người chỉ làm theo yêu cầu, luôn bị ép buộc phải tuân theo các quy tắc sẽ là những người phải chịu đựng nhiều nhất. Những cảm giác về sự kiểm soát, những căng thẳng và khả năng thể hiện tốt nhất của chúng ta đều có liên quan trực tiếp đến cảm giác an toàn mà chúng ta cảm nhận trong tổ chức. Cảm giác bất an bên cạnh những người mà chúng ta mong chờ được an toàn – những người trong bộ tộc (công việc chính là phiên bản hiện đại của bộ tộc) sẽ vi phạm quy luật tự nhiên và những gì chúng ta được tạo ra để tồn tại.

Những nghiên cứu Whitehall không có gì mới, nhưng kết quả của nó được xem là lặp đi lặp lại. Thậm chí ngay cả với sự vượt trội về các số liệu, chúng ta vẫn chưa làm được gì. Ngay cả khi chúng ta biết rằng, cảm giác bất an ở nơi làm việc ảnh hưởng tới hiệu suất công việc và sức khỏe thì chúng ta vẫn làm công việc mà chúng ta chán ghét. Vì một vài lý do chúng ta có thể tự thuyết phục bản thân mình rằng những nguy hiểm chưa lường trước được ngoài kia còn nguy hiểm hơn cả những nguy hiểm từ bên trong. Vì thế

chúng ta chấp nhận và làm việc trong một môi trường không thoải mái mà ở đó chúng ta không cảm thấy dễ chịu hay có hứng thú để làm việc một cách tốt nhất. Đôi khi, tất cả chúng ta đã hợp lý hóa vị trí hay chỗ đứng của mình, đồng thời tiếp tục thực hiện chính xác những gì mình đang làm.

Công ty tư vấn nguồn nhân lực Mercer LLC cho biết rằng giữa quý IV năm 2010 đến quý I năm 2011, một phần ba nhân viên đã xem xét một cách nghiêm túc việc xin nghỉ việc, tăng 23% so với năm năm trước. Vấn đề là có ít hơn 1,5% người lao động tự nguyện xin nghỉ việc. Với một môi trường làm việc tồi tệ thì con số 1,5% thực sự là một trong nhiều vấn đề. Giống như trong một mối quan hệ tồi tệ, ngay cả khi chúng ta không thích, thì chúng ta vẫn tiếp tục. Có lẽ đó là suy nghĩ thà sống chung với lũ còn hơn phải chuyển đến một nơi hoàn toàn xa lạ, hoặc có lẽ là một điều gì khác nhưng mọi người lại cảm thấy bị mắc kẹt trong môi trường làm việc không lành mạnh.

Một phần ba số nhân viên muốn nghỉ việc nhưng họ không nói cho chúng ta biết hai điều. Một là, số người không cảm thấy thoải mái nhưng vẫn làm việc ở đó có tỷ lệ khá cao. Hai là, họ không có bất kỳ sự lựa chọn nào khác để cải thiện cảm nhận của họ về công việc ngoài việc từ bỏ công việc đó. Tuy nhiên, ở đây có một cách thay thế. Một cách đơn giản hơn nhiều, hữu hiệu hơn nhiều mà không yêu cầu chúng ta phải từ bỏ công việc của mình. Hoàn toàn ngược lại. Đó là chúng ta tiếp tục ở lại làm việc.

Nhưng như thế không có nghĩa là chúng ta sẽ tránh khỏi việc nghỉ việc mà không phải làm gì cả. Chúng ta cần phải thay đổi cách thức chúng ta làm việc. Chúng ta phải chuyển từ việc tập trung đến bản thân mình sang quan tâm đến những người bên trái và bên phải chúng ta. Giống như những chiến binh Sparta, chúng ta phải biết được rằng sức mạnh không đến từ những cây giáo sắc nhọn mà đến từ việc chúng ta sẵn sàng sử dụng khiên của mình để bảo vệ người khác.

Một số người cho rằng nền kinh tế ảm đạm hay thị trường công việc ít là lý do để chịu đựng đến cùng trong trường hợp lãnh đạo của các công ty sẽ đối xử với nhân viên của mình tốt hơn trong suốt thời kỳ khó khăn, để tránh hiện tượng bỏ việc ồ ạt cho đến khi mọi thứ dần được cải thiện. Và trong điều kiện kinh tế tốt, nhà lãnh đạo ở các công ty sẽ đối xử tốt với nhân viên để mọi người sẽ sẵn sàng làm việc, giúp công ty khi thời kỳ khó khăn trở lại (điều chắc chắn sẽ đến). Các công ty tốt nhất luôn vượt qua được những giai đoạn khó khăn vì những người lao động sẽ làm những việc

mà họ chắc chắn sẽ làm. Nói cách khác, xét từ quan điểm kinh doanh một cách nghiêm túc, việc đối xử tốt với người lao động trong bất kỳ một tình trạng kinh tế nào sẽ có chi phí hiệu quả hơn là không đối xử tốt với người lao động.

Có quá nhiều nhà lãnh đạo đang quản lý các tổ chức theo cách làm mất tiền của họ, làm ảnh hưởng đến năng suất lao động và sức khỏe con người. Và nếu những điều này vẫn chưa đủ để thuyết phục chúng ta rằng phải có một điều gì đó cần thay đổi, thì có lẽ tình yêu của chúng ta dành cho những đứa con sẽ làm điều đó.

Một nghiên cứu do hai nhà khoa học tại Trường Công tác xã hội, Đại học Boston thực hiện đã cho thấy rằng cảm giác hạnh phúc của một đứa trẻ bị ảnh hưởng ít hơn bởi cha mẹ chúng dành nhiều thời gian cho công việc và bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi tâm trạng của cha mẹ chúng sau khi đi làm về. Những đứa trẻ có cha mẹ làm việc cả đêm với công việc mà họ yêu thích thường hạnh phúc hơn và tốt hơn những đứa trẻ có cha mẹ chỉ làm việc trong thời gian ngắn, nhưng trở về nhà với tâm trạng không vui vẻ. Đây chính là sự ảnh hưởng của công việc lên gia đình. Làm việc muộn không gây ảnh hưởng tiêu cực đến con cái, mà có lẽ đúng hơn là cảm nhận của chúng ta ở nơi làm việc mới là nguyên nhân chính. Cha mẹ có thể cảm thấy tội lỗi, và con cái họ có thể sẽ rất nhớ họ nhưng đi làm về muộn hay thỉnh thoảng đi công tác dường như không phải là vấn đề nghiêm trọng. Thực sự nếu bạn không yêu thích công việc của mình, vì lợi ích của những đứa bé, tốt nhất bạn đừng về nhà!

Vậy cái giá chúng ta phải trả vì không yêu cầu những nhà lãnh đạo quan tâm đến hạnh phúc của chúng ta là gì? Chúng ta thường nghĩ là mình sẽ chịu đựng những nỗi khổ trong công việc để có đủ tiền nuôi dạy con cái nhưng trên thực tế chúng ta lại đang làm hại chúng.

Đối với những nhà lãnh đạo của các công ty nghĩ rằng mọi thứ sẽ ổn khi bảo vệ những con số trước khi bảo vệ con người, thì hãy xem các chuỗi sự kiện xảy ra sau đó sẽ là kết quả của việc đó.

Chỉ có một cách chúng ta có thể giải quyết vấn đề này. Đó là xây dựng và duy trì Vòng tròn an toàn nơi chúng ta làm việc. Ra lệnh không phải là giải pháp mà hợp tác và cùng làm việc mới chính là giải pháp hữu hiệu. Và một tin tốt đó là, có nhiều lực lượng mạnh mẽ có thể giúp và thúc đẩy chúng ta. Nếu học hỏi để khai thác những lực lượng mang tính siêu nhiên ấy, chúng ta có thể sửa chữa những điều sai và làm tốt hơn. Đây không phải là một bài

diễn thuyết lan man. Đó chính là sinh học.

PHẦN 2

[NHỮNG LỰC LƯỢNG HÙNG MẠNH]

Chương 5
Khi đủ là đủ

Nếu nói đây là một khu vực khó khăn thì đó là cách nói giảm. Nhưng đó là một nơi tồi tệ nhất cho bất cứ ai muốn sinh sống. Nơi đó vô cùng nguy hiểm. Không có thứ gì để sưởi ấm cho mùa đông và chắc chắn cũng không có điều hòa trong mùa hè. Không có bất kỳ loại siêu thị nào; những cư dân ra ngoài tìm kiếm hoặc săn bắn bất kỳ loại thức ăn nào họ tìm được. Trong những điều kiện này, sự sinh tồn luôn là điều mà những người ở nơi đây phải suy nghĩ. Mỗi phút giây, có nhiều yếu tố ở bên ngoài có thể làm tổn hại đến họ. Lo lắng về một nền giáo dục, hay thậm chí kiếm một công việc còn không có trong suy nghĩ hay cân nhắc. Không trường học, không bệnh viện. Và trong hoàn cảnh đó, chẳng có việc làm nào cả. Không gì cả. Giải thích cho điều này là không có công ty nào ở đó. Thậm chí còn chưa hình thành một đất nước nào cả. Điều đó quá xa vời trong tương lai và họ không phải nghĩ về nó. Đây không phải là kịch bản của phim hậu tận thế MadMax. Khoảng thời gian 50.000 năm trước và con người hiện đại, *Homosapiens*, đã đặt bước chân đầu tiên của mình ra thế giới. Đây là xuất phát điểm của chúng ta.

Tổ tiên của chúng ta sinh ra trong nghèo khó. Cơ hội không đến với họ nhờ ngôi trường mà họ theo học hay những người mà cha mẹ họ quen biết. Mọi cơ hội đều đến từ ý chí và sự chăm chỉ làm việc của họ tạo ra. Loài người chúng ta được tạo nên để chế ngự và kiểm soát được trong những điều kiện nguy hiểm và thiếu nguồn lương thực.

Cuộc sống trong thời kỳ đồ đá gần như không phải là hậu quả của một cơn bão. Đó không phải trường hợp hiếm có mà đó là sự hủy diệt. Tổ tiên của chúng ta không phải là người tiền sử khuôn mẫu mà chúng ta tưởng tượng. Họ không có lông mày quá rộng hay đi gập người, vác cây gậy theo. Họ trông giống chúng ta ngày nay,

cũng thông minh và có khả năng như chúng ta. Điều duy nhất họ không có là sự tiến bộ và thuận lợi của thế giới hiện đại. Ngoại trừ điều đó thì họ giống bạn và tôi.

Hầu như mọi thứ về con người đều được tạo ra để giúp chúng ta sống sót và duy trì nòi giống qua nhiều thời kỳ khó khăn. Những chức năng sinh lý và nhu cầu của chúng ta kết hợp để cùng tồn tại với sự sống còn của chúng ta trong tâm trí. Lúc chúng ta đối mặt với nguy hiểm là lúc chúng ta trở nên mạnh mẽ nhất. Nhưng thật không may, có quá nhiều nhà lãnh đạo của các công ty tin rằng để đối mặt với những thách thức từ bên ngoài thì cách tốt nhất để thúc đẩy nhân viên của họ là tạo nên cảm giác cấp bách hoặc áp lực từ bên trong nội bộ. Tuy nhiên, dựa trên yếu tố sinh học và nhân chủng học, điều đó hoàn toàn không đúng.

Khi chúng ta cảm thấy mình thuộc về một nhóm và chúng ta tin tưởng những người làm việc cùng, tự nhiên chúng ta sẽ hợp tác với nhau để chống lại những thách thức và nguy hiểm từ bên ngoài. Tuy nhiên, khi không có cảm giác thân thiết, chúng ta buộc phải tiêu tốn thời gian và năng lượng để bảo vệ chính bản thân mình khỏi những người khác trong cùng tổ chức. Và khi làm như vậy, chúng ta vô tình làm mình dễ bị tổn thương hơn với những thách thức và đe dọa từ bên ngoài. Thêm vào đó, khi chúng ta tập trung đối phó với bên trong, chúng ta cũng sẽ mất đi những cơ hội từ bên ngoài. Khi chúng ta cảm thấy an toàn với những người chúng ta làm việc cùng, chúng ta sẽ thấy mình đang tồn tại và phát triển. Đó là điều không bao giờ thay đổi được.

MỌI ĐIỀU VỀ CỘNG ĐỒNG

Sống trong những cộng đồng có tối đa khoảng 150 người, chúng ta sẽ biết tất cả mọi người và tin tưởng rằng mọi người trong cộng đồng sẽ hiểu rõ sự quan tâm của chính họ là để giúp cộng đồng phát triển. Những người đàn ông sẽ ra ngoài và cùng nhau săn bắn, cả cộng đồng sẽ cùng nuôi nấng những đứa trẻ, chăm sóc người ốm đau, già cả và quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau.

Tất nhiên, trong bất cứ cộng đồng nào cũng sẽ có mâu thuẫn, xung đột. Nhưng khi có vấn đề nghiêm trọng xảy ra, họ sẵn sàng gạt những mâu thuẫn, xung đột sang một bên để cùng nhau làm việc. Cũng giống như khi chúng ta có vấn đề nghiêm trọng với một trong số anh chị em của mình, nhưng nếu có ai khác đe dọa, chúng ta sẽ đứng lên bảo vệ họ. Chúng ta luôn bảo vệ những gì thuộc về mình. Không làm như vậy chính là đi ngược lại với

những bản tính của một con người và cuối cùng nó sẽ phá hỏng khả năng tồn tại và phát triển của cộng đồng. Đây là lý do mà tội phản quốc sẽ bị trừng trị như tội giết người. Nhận thức được tầm quan trọng của khả năng sinh tồn, vì vậy loài người chúng ta đã nhận thức điều này một cách nghiêm túc. Thành công của chúng ta chứng minh cho điều này. Sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau tốt hơn sự thù địch và chủ nghĩa cá nhân. Tại sao chúng ta phải thêm vào cuộc sống của mình những khó khăn bằng cách chiến đấu chống lại nhau trong khi chúng ta đang phải đấu tranh chống lại sự khắc nghiệt của thiên nhiên, sự thiếu thốn của tài nguyên hay những mối đe dọa từ bên ngoài?

Cuộc sống cộng đồng hợp tác này đã tồn tại ở những khu rừng nhiệt đới Amazon cho đến những vùng đồng bằng ở châu Phi. Nói cách khác, môi trường vật lý sẽ không thể quyết định sự tồn tại và thành công của chúng ta, mà tất cả là do đặc tính sinh học cùng sự sáng tạo của chính con người. Phương thức tiến hóa để chúng ta giúp đỡ lẫn nhau vẫn hoạt động mà không phân biệt chúng ta đến từ đâu hay những khó khăn chúng ta phải đương đầu. Mỗi cá thể trên hành tinh, bất kể thuộc nền văn hóa nào, đều có xu hướng chung là hợp tác.

Như chúng ta mong đợi, đây không phải việc quá khó khăn. Chúng ta là những động vật có tính xã hội, và tập tính xã hội hàng nghìn năm trước cũng quan trọng như ngày nay. Đây là cách hữu hiệu để chúng ta xây dựng, duy trì lòng tin và đó cũng là cách chúng ta hiểu rõ về nhau. Thời gian chúng ta dành để tìm hiểu mọi người khi chúng ta không phải làm việc là một phần cần thiết để tạo nên mối liên hệ của sự tin tưởng. Đó cũng là lý do tại sao việc cùng nhau làm việc và ăn uống như một gia đình thực sự rất quan trọng. Không kém phần quan trọng là những cuộc hội thảo, những chuyến dã ngoại của công ty và thời gian chúng ta ở chỗ máy uống nước tự động. Chúng ta càng thân thiết thì sợi dây liên kết càng trở nên mạnh mẽ và khăng khít. Tương tác xã hội cũng rất quan trọng đối với những nhà lãnh đạo của một tổ chức. Đi quanh các đại sảnh của văn phòng và gắn kết, giao lưu với mọi người ngoài thời gian của những cuộc họp thực sự rất quan trọng.

NGHỊCH LÝ CỦA LOÀI NGƯỜI

Tại mọi thời điểm, con người luôn tồn tại như những cá nhân riêng biệt và thành viên của các tổ chức. Tôi là một cá thể và tôi là một trong số rất nhiều người... luôn luôn là như vậy. Điều này cũng tạo ra một số mâu thuẫn vốn có về lợi ích. Khi đưa ra các

quyết định, chúng ta phải cân nhắc những lợi ích cá nhân của chúng ta để tránh xung đột với lợi ích tập thể, lợi ích cộng đồng. Thông thường, những gì tốt cho người này lại không hẳn tốt cho người khác. Làm việc một mình để thúc đẩy cho bản thân có thể gây tổn hại cho tổ chức, trong khi đó làm việc riêng biệt để thúc đẩy cho tổ chức có thể tạo ra những lợi ích cho chúng ta.

Mỗi khi đưa ra quyết định, sự căng thẳng này thường được cân nhắc cẩn thận trong lương tâm của chúng ta. Tôi đánh giá cao sự trớ trêu mà chúng ta tranh luận, cá nhân và tổ chức, yếu tố nào mới là quan trọng. Một số người tin rằng chúng ta nên đặt lợi ích của người khác lên trước tiên vì nếu chúng ta không chú ý, quan tâm tới tổ chức thì tổ chức cũng sẽ không chú ý đến chúng ta. Một số người khác lại cho rằng chúng ta nên đặt bản thân mình lên trước tiên vì nếu không tự chăm sóc cho mình trước thì chúng ta cũng chẳng thể quan tâm đến bất cứ ai. Và thực tế thì cả hai ý kiến trên đều đúng.

Ngay cả trong cơ thể sinh học của chúng ta cũng tồn tại những mâu thuẫn, xung đột về lợi ích. Trong bốn chất hóa học trong cơ thể chúng ta là endorphins, dopamine, serotonin và oxytocin, có hai chất phát triển chủ yếu để giúp chúng ta tìm kiếm thức ăn và làm việc hiệu quả, trong khi hai nhân tố còn lại giúp chúng ta xã hội hóa và hợp tác. Hai chất đầu tiên, endorphins và dopamine, hoạt động để thúc đẩy chúng ta tìm kiếm thức ăn, kiên trì, xây dựng nơi ở, phát minh ra các công cụ, định hướng và làm việc hiệu quả. Tôi muốn gọi những chất này là "ích kỷ". Hai chất còn lại, serotonin và oxytocin, khuyến khích chúng ta làm việc cùng nhau, phát triển cảm giác tin tưởng và trung thành. Tôi gọi những chất này là "vì người khác". Chúng hoạt động để giúp tăng cường sợi dây liên kết xã hội, để chúng ta có thể cùng nhau làm việc và hợp tác, tồn tại và đảm bảo con cháu mình sẽ sống lâu hơn nữa.

Chương 6
E.D.S.O

CHÚNG TA SẼ CHẾT NẾU KHÔNG CÓ NHỮNG TÁC NHÂN "ÍCH KỶ"

Chúng ta luôn nhận thức được rằng không nên đến siêu thị khi đang đói. Chúng ta thường kết thúc bằng việc mua quá nhiều và mua những thứ không cần thiết. Chúng ta mua quá nhiều bởi vì lúc đó chúng ta muốn ăn tất cả những thứ mình nhìn thấy... bởi vì chúng ta đang đói. Đó là sự thật hiển nhiên. Nhưng câu hỏi thú vị hơn đặt ra là tại sao chúng ta đến siêu thị khi chúng ta không đói?

Trong thời kỳ đồ đá, tổ tiên của chúng ta đã sống trong khoảng thời gian mà nguồn tài nguyên cạn kiệt và lương thực rất khó kiếm. Hãy thử tưởng tượng, mỗi khi thấy đói, chúng ta phải ra ngoài săn bắn hàng giờ đồng hồ và không có gì đảm bảo rằng chúng ta sẽ săn bắn được bất kỳ thứ gì. Kỳ quặc là, loài người đã không tồn tại được với hệ thống như vậy. Chính vì vậy, trong nỗ lực để giúp chúng ta lặp lại hành vi, cơ thể đã đưa ra cách để khuyến khích chúng ta săn bắn và hái lượm thường xuyên, thay vì ngồi chờ đến khi chết đói.

Hai chất endorphins và dopamine là nguyên nhân định hướng cho chúng ta săn bắn, hái lượm và thu hoạch. Chúng khiến chúng ta cảm thấy tốt hơn mỗi khi tìm được thứ mà mình đang kiếm tìm, xây dựng nên những thứ chúng ta cần làm hay hoàn thành các mục tiêu. Đây là những chất của quá trình phát triển.

E LÀ ENDORPHINS: CẢM GIÁC HƯNG PHẤN

Endorphins phục vụ với một mục đích duy nhất: Che giấu nỗi đau thể xác. Đúng như vậy. Hãy nghĩ endorphins như một loại thuốc phiện. Xuất hiện để đối phó với những căng thẳng hay nỗi sợ hãi, chúng sẽ che giấu những đau đớn thể xác bằng niềm vui. Cảm giác hưng phấn do chạy bộ của các vận động viên trải qua trong và sau quá trình tập luyện chăm chỉ, trên thực tế là chất endorphins đang dâng trào trong tĩnh mạch. Đây chính là một trong những lý do mà những người chạy bộ và những vận động viên khác tiếp tục đẩy cơ thể vận động càng gian khổ hơn. Điều đó không phải chỉ vì phương pháp rèn luyện khiến họ làm vậy mà bởi vì họ cảm thấy thực sự thoải mái khi vận động. Họ yêu thích và đôi khi còn khao khát sự tuyệt diệu có thể đạt được khi luyện tập chăm chỉ. Tuy nhiên, lý do sinh học cho endorphins không liên quan đến việc luyện tập, mà nó hoạt động vì sự sống còn của chúng ta.

Nhờ endorphins, con người có khả năng vượt trội để chịu đựng nỗi đau thể xác. Endorphins sẽ bảo vệ và duy trì hoạt động cho tất cả vận động viên. Hầu hết chúng ta không thể tưởng tượng được rằng họ phải chạy nhiều km liên tục và chạy một cách thường xuyên. Đó chính xác là thứ đã mang đến cho tổ tiên chúng ta một con dao sắc bén khi săn bắn trong suốt thời kỳ cổ đại. Họ có thể theo dõi một con vật từ khoảng cách rất xa và sau đó vẫn đủ khả năng để trở về nhà. Nếu những người thợ săn đáng tin cậy từ bỏ con mồi của mình bất cứ lúc nào chỉ vì họ kiệt sức, thì họ và những người trong bộ tộc của họ sẽ không được ăn thường xuyên và cuối cùng sẽ chết. Vì vậy Mẹ thiên nhiên đã tạo ra một động lực thông minh, khuyến khích chúng ta tiếp tục kiên trì – đó là một chút động lực endorphins.

Chúng ta thực sự có thể phát triển lòng khao khát nhờ chất endorphins. Đó là lý do tại sao những người có thói quen tập thể dục thường xuyên đôi khi lại khao khát được chạy bộ hoặc tập gym để giúp họ thư giãn, đặc biệt là sau một ngày làm việc căng thẳng. Có thể tổ tiên của chúng ta đã đi săn bắn và hái lượm không phải vì họ biết rằng mình cần phải làm vậy mà bởi vì họ cảm thấy thoải mái khi đi săn bắn và hái lượm. Một lần nữa, cơ thể muốn chúng ta cảm thấy tốt hơn khi tìm kiếm thức ăn hoặc làm việc chăm chỉ để xây dựng chỗ ở của mình nên chúng ta thích thú để làm việc đó. Tuy nhiên, nhờ có xe cộ và các siêu thị, chúng ta đang được sống trong một thế giới với mọi thứ sẵn có và nguồn tài nguyên dồi dào. Cơ thể chúng ta không còn tán thưởng cho việc tìm kiếm thức ăn, ít nhất là không còn sự xuất hiện của chất endorphins. Trong thời đại ngày nay, chúng ta có được endorphins từ những bài tập thể dục hay hoạt động chân tay cơ bản, và có ít nhất một ngoại lệ đáng chú ý.

Stephen Colbert, một nhà văn với phong cách châm biếm chính trị và là người dẫn chương trình của chương trình truyền hình *The Colbert Report*, trong một cuộc phỏng vấn về tầm quan trọng của tiếng cười trong những khoảng thời gian căng thẳng đã nhận xét: "Bạn không thể cười và sợ hãi cùng một lúc". Và ông đã đúng. Khi cười sẽ giải phóng ra chất endorphins. Endorphins được giải phóng ra để che giấu những đau đớn mà chúng ta gây ra cho chính bản thân mình khi các cơ quan trong cơ thể bị tác động. Chúng ta thích cười cũng giống như lý do những vận động viên thích luyện tập, vì nó sẽ hình thành nên một cảm giác tốt. Nhưng tất cả chúng ta đều từng trải qua việc cười quá nhiều đến nỗi buộc phải dừng lại vì bắt đầu cảm thấy đau. Giống như những vận động viên, sự đau đớn đã bắt đầu trước đó, nhưng nhờ có chất endorphins mà chúng ta không cảm thấy đau cho đến tận một lúc sau đó. Đó là đỉnh điểm của cảm giác mà chúng ta nhận được vẫn tiếp tục sau khi tiếng cười kết thúc và như Colbert nói, chính điều này đã khiến cảm giác lo sợ khó mà cùng tồn tại được. Trong lúc căng thẳng, một chút cảm giác thư thái sẽ góp phần giúp chúng ta thư giãn với những người xung quanh và giảm áp lực để chúng ta có thể tập trung vào hoàn thiện công việc của mình.

D LÀ DOPAMINE: ĐỘNG LỰC CHO SỰ PHÁT TRIỂN

Dopamine là lý do cho loại cảm xúc tích cực mà chúng ta có được khi tìm thấy thứ mình đang tìm kiếm hoặc làm điều mà chúng ta cần thực hiện. Dopamine làm chúng ta thấy thỏa mãn và hài lòng sau khi hoàn thành một nhiệm vụ quan trọng, hoàn thành một dự án, đạt được mục tiêu hay thậm chí tiến thêm được một bước trên con đường tiến tới mục tiêu lớn hơn. Tất cả chúng ta đều biết cảm giác sung sướng khi hoàn thành một việc gì đó trong một loạt danh sách công việc cần phải làm. Cảm giác này chủ yếu là do dopamine.

Một thời gian dài trước khi có nền nông nghiệp hiện đại và hệ thống siêu thị, con người đã dành một phần thời gian để tìm kiếm thức ăn cho bữa tiếp theo. Nếu không tập trung vào hoàn thành những nhiệm vụ cơ bản như săn bắn và hái lượm, chúng ta không thể kéo dài sự sống. Vì thế, Mẹ thiên nhiên đã tạo ra một phương thức thông minh giúp chúng ta luôn tập trung vào nhiệm vụ của mình trong tầm tay. Một trong những cách chúng ta nhận được dopamine là từ việc ăn uống, đó cũng chính là lý do chúng ta thích ăn uống. Chính vì vậy chúng ta nỗ lực để lặp lại hành vi tìm kiếm thức ăn của mình.

Dopamine khiến chúng ta trở thành một loài định hướng mục tiêu với xu hướng phát triển. Khi được giao một nhiệm vụ hoặc một yêu cầu, miễn là chúng ta có thể nhìn thấy hoặc tưởng tượng ra trong đầu mình về thành quả, chúng ta sẽ nhận được một lượng dopamine thúc đẩy chúng ta phát triển trên con đường của mình. Ví dụ, quay trở lại thời kỳ đồ đá, nếu có ai đó nhìn thấy một cái cây trĩu quả thì ngay lập tức một lượng dopamine được sản sinh để khuyến khích họ tập trung vào nhiệm vụ và tìm kiếm thức ăn. Vì họ đang tập trung và hướng mọi sự chú ý của mình vào cây đó, họ sẽ có cơ hội lớn hơn, một dấu hiệu cho thấy họ đang tiến lại gần thành quả của mình. Và với mỗi dấu hiệu trong quá trình thực hiện, họ sẽ nhận được một lượng dopamine nhất định. Dopamine sẽ được bổ sung dần dần cho đến khi họ hoàn thành công việc khi họ đạt được mục tiêu của mình. Eureka!

Thời đại của chúng ta cũng giống như vậy. Khi gần đạt được mục tiêu, các chỉ số trong cơ thể nói cho chúng ta biết chúng ta đang thực hiện quá trình đó và sẽ có một chút động lực khác để tiếp tục quá trình. Rồi cuối cùng, khi đạt được mục tiêu, cảm giác mãnh liệt của việc "đạt được" là cú đánh lớn của dopamine mà cơ thể thưởng cho chúng ta vì đã làm việc chăm chỉ. Mỗi cột mốc mà chúng ta đi qua là một chặng đường, một con đường để chúng ta tiến gần hơn nữa tới thành quả của mình. Giống như những vận động viên điền kinh phải vượt qua mỗi vạch mốc để hướng tới vạch đích, cơ thể sẽ tự thưởng bằng cách giải phóng dopamine để chúng ta có thể tiếp tục phấn đấu, thậm chí làm việc chăm chỉ hơn để đạt được một lượng lớn dopamine khổng lồ – một cảm xúc mãnh liệt khi hoàn thành mục tiêu cuối cùng. Rõ ràng là mục tiêu càng lớn thì nỗ lực bỏ ra càng nhiều và chúng ta nhận càng nhiều dopamine. Đây là lý do tại sao chúng ta thực sự cảm thấy thoải mái khi nỗ lực làm việc chăm chỉ để hoàn thành một nhiệm vụ khó khăn, còn làm những việc đơn giản và nhanh chóng chỉ có thể cho chúng ta một lượng dopamine nhỏ. Nói cách khác, chúng ta cảm thấy thoải mái, hạnh phúc khi bỏ ra nhiều nỗ lực để hoàn thành một nhiệm vụ. Không có động lực sinh học thì chúng ta chẳng thể làm gì cả.

MỤC TIÊU PHẢI rõ ràng

Con người là loài theo định hướng trực quan. Dường như chúng ta tin tưởng vào đôi mắt của mình hơn bất kỳ một giác quan nào khác. Khi nghe thấy một tiếng động trong đêm tối, chúng ta thường muốn kiểm tra và chắc chắn không có gì ở đó trước khi có thể thoải mái, quay trở lại giường và nghỉ ngơi. Khi ai đó mà

chúng ta quen biết đưa ra lời hứa hay tuyên bố họ đã hoàn thành một việc nào đó, chúng ta thường muốn "nhìn thấy tận mắt rồi mới tin". Đây là lý do chúng ta thường ghi ra mục tiêu của mình. "Nếu bạn không viết ra mục tiêu, thì bạn sẽ không thể thực hiện nó". Có một vài sự thật minh chứng cho điều này. Giống như khi nhìn thấy một cái cây trĩu quả ở trong một khoảng cách, nếu chúng ta có thể nhìn thấy trước điều mà chúng ta sẽ thiết lập để hoàn thành hoặc tưởng tượng ra nó một cách rõ ràng, thì chúng ta có thể thực sự nhờ vào sức mạnh của dopamine và có nhiều khả năng hơn để đạt được mục tiêu.

Đây là lý do chúng ta luôn muốn nhận được những mục tiêu rõ ràng để phấn đấu và đạt được phần thưởng, thay vì nhận những lời hướng dẫn vô định hình. Bạn sẽ không cảm thấy có động lực khi nghe thấy rằng chúng ta sẽ nhận được nhiều phần thưởng nếu chúng ta đạt được nhiều thành tựu hơn nữa. Nhiều đến bao nhiêu? Hãy đưa ra một điều gì đó cụ thể để chúng ta có thể thiết lập tầm nhìn của mình, một thứ mà chúng ta có thể đo lường việc thực hiện có nhiều khả năng để đạt được. Đây là lý do tại sao những người cân bằng được chi tiêu hay duy trì được ngân sách có nhiều khả năng để tiết kiệm và không vượt mức chi tiêu. Tiết kiệm không phải là một trạng thái của tâm trí, nó là một mục tiêu cần phải đạt được.

Đây cũng chính là lý do tại sao tuyên bố về tầm nhìn của một tổ chức phải là điều mà chúng ta có thể nhìn thấy được trong con mắt tâm trí của mình. Đó là lý do chúng ta gọi là "tầm nhìn" bởi vì chúng ta cần phải "nhìn" thấy nó. Những chỉ dẫn vô hình, như mục tiêu "trở thành công ty được tôn trọng nhất trong lĩnh vực của mình" thường là vô ích. Được ai tôn trọng? Khách hàng? Cổ đông? Nhân viên? Hay cha mẹ của CEO? Nếu chúng ta không thể đánh giá đầy đủ tiến trình đối với mục tiêu đó thì làm sao chúng ta có thể biết được rằng mình đang thực hiện tiến trình xứng đáng. Những từ ngữ thường xuyên xuất hiện trong những tuyên bố về mục tiêu, tầm nhìn như "lớn nhất", "tốt nhất", ở mức độ sinh học, thật là vô ích nếu chúng ta muốn truyền cảm hứng cho mọi người để họ làm việc chăm chỉ và đạt được mục tiêu đó.

Ngược lại, một tuyên bố về tầm nhìn tốt, trong những điều kiện cụ thể, sẽ giải thích những gì mà thế giới nhìn thấy nếu mọi thứ chúng ta làm thành công trên quy mô lớn. Tiến sĩ, mục sư Martin Luther King Jr. đã nói với chúng ta, ông có một ước mơ. Rằng một ngày "các bé trai và bé gái da đen có thể cùng nắm tay các bạn da trắng như anh em một nhà". Chúng ta có thể hình dung ra điều đó, chúng ta có thể nhìn thấy những điều tương tự như vậy.

Và nếu chúng ta thấy rằng mục tiêu đó, tầm nhìn đó truyền cảm hứng, xứng đáng với thời gian và sức lực của ta thì có thể dễ dàng lập ra kế hoạch cho từng bước đi mà ta cần để đạt được tầm nhìn ấy. Dù ngắn hạn hay dài hạn, thì càng nhìn rõ những gì chúng ta đang thiết lập ra để đạt được mục tiêu thì ta càng có khả năng đạt được mục tiêu ấy. Đó là nhờ dopamine. Đây cũng chính là lý do tại sao những mục tiêu, tầm nhìn tốt có thể mang lại những thứ mà đôi khi chúng ta sẽ không bao giờ đạt được nhưng chúng ta lại sẵn sàng hi sinh để cố gắng. Mỗi điểm trong cuộc hành trình là một cơ hội để chúng ta cảm thấy mình đang trong quá trình tiến tới những điều to lớn hơn, vĩ đại hơn bản thân mình.

Endorphins và dopamine hoạt động cùng nhau để đảm bảo sự sinh tồn vì chúng liên quan đến thức ăn và nơi sinh sống. Chúng giúp hoàn thành mọi việc để chúng ta có nhà để ở và có thức ăn để tồn tại. Không phải ngẫu nhiên nói rằng chúng ta cần một công việc để "sinh tồn". Chúng ta thực sự cảm thấy đó là cách để sinh tồn. Nếu không có chất endorphins mang đến động lực để tiếp tục, chúng ta sẽ không phấn đấu và từ bỏ ngay khi thấy mệt mỏi và kiệt sức. Còn chất dopamine sẽ tự thưởng cho chúng ta khi hoàn thành một công việc bất kỳ, khiến chúng ta muốn tiếp tục làm việc đó. Nhưng sẽ rất khó khăn nếu làm mọi thứ một mình, đặc biệt là những việc lớn. Làm mọi việc cùng nhau vẫn luôn tốt hơn.

NHỮNG CHẤT VỊ THA

Tìm kiếm, xây dựng và đạt được thành quả chỉ là một phần trong câu chuyện cuộc đời. Đó là cách thức chúng ta thực hiện trong quá trình phát triển để có thể tồn tại được trong thế giới đầy rẫy nguy hiểm. Những chất vị tha, luôn nghĩ đến người khác khiến chúng ta cảm nhận được giá trị khi bản thân ở giữa cộng đồng, những người mà mình tin tưởng, tạo cảm giác thân thuộc và truyền cảm hứng cho chúng ta làm việc vì lợi ích của tổ chức. Đó chính là các chất vị tha giúp cho Vòng tròn an toàn luôn được vững mạnh.

S LÀ SEROTONIN: CHẤT LÃNH ĐẠO

"Tôi không có một nghề nghiệp chính thống và tôi cần sự tôn trọng của các bạn hơn bất cứ thứ gì", Sally Field nói, khi cô đứng trên sân khấu Oscar và nhận giải thưởng cho vai diễn của mình trong bộ phim *Places in the Heart*. Năm 1985, lần thứ hai trên sân khấu Oscar, cô thừa nhận: "Lần đầu tiên tôi đã không cảm nhận

được, nhưng lần này tôi đã cảm nhận được và tôi không thể phủ nhận sự thật là các bạn đã thích tôi, ngay lúc này, các bạn thực sự thích tôi!"

Những gì Sally Field đang cảm nhận lúc đó là do chất serotonin đang chảy qua những mạch máu của cô. Chất serotonin là cảm giác của niềm tự hào. Đó là cảm giác chúng ta có được khi nhận thấy rằng những người khác thích hoặc tôn trọng mình. Nó khiến chúng ta cảm thấy mạnh mẽ và tự tin như thể ta có thể làm bất cứ điều gì. Và hơn cả việc thúc đẩy sự tự tin, serotonin còn thúc đẩy tâm trạng. Sự tôn trọng mà Sally Field nhận được từ công chúng có ý nghĩa rất lớn đối với sự nghiệp của cô. Người thắng giải Oscar có thể sẽ kiếm được nhiều tiền hơn khi xuất hiện trong một bộ phim, có nhiều cơ hội nhận được những lời mời đóng phim và được lựa chọn bộ phim mình muốn tham gia, đồng thời cũng có nhiều khả năng ra lệnh cho người khác hơn.

Như những động vật xã hội, chúng ta muốn có sự ủng hộ của nhiều thành viên trong cộng đồng của mình, chúng ta thực sự cần những điều đó. Đó cũng chính là vấn đề. Tất cả chúng ta đều muốn cảm nhận được giá trị của những nỗ lực mà chúng ta đã làm cho những người khác trong tổ chức hoặc cho chính tổ chức. Nhưng nếu cảm thấy cô đơn, chúng ta sẽ chẳng có lễ trao giải, chương trình công nhận của công ty hay lễ tốt nghiệp nào cả. Và chắc chắn chúng ta cũng sẽ chẳng cần quan tâm đến có bao nhiêu lượt "thích" trên facebook của mình, bao nhiêu lượt người xem trên Youtube hay có bao nhiêu người theo dõi chúng ta trên Twitter. Chúng ta muốn cảm thấy rằng bản thân và công việc chúng ta đang làm được những người khác coi trọng, đặc biệt là những người trong tổ chức.

Nhờ serotonin mà một người tốt nghiệp đại học sẽ cảm thấy tự hào, cảm nhận được sự tự tin và tinh thần dâng cao khi họ bước lên sân khấu để nhận bằng tốt nghiệp. Thực tế, tất cả sinh viên đều cần tốt nghiệp để trả những khoản nợ, thực hiện những mong muốn của mình và có được sự công nhận của mọi người. Nhưng những người cùng tốt nghiệp khác có thể không cảm nhận được điều này nếu họ chỉ nhận được một bức email với lời chúc mừng chung chung và một tập tin đính kèm bằng tốt nghiệp để tải về.

Và đây là phần quan trọng nhất. Vào giây phút những người tốt nghiệp đại học cảm nhận được serotonin đang chảy trong tĩnh mạch, khi nhận bằng tốt nghiệp thì cha mẹ của họ, những người đang ngồi trên hàng ghế khán giả cũng đột nhiên nhận được serotonin và cảm thấy tự hào giống như con của họ vậy. Và đó

chính là điểm quan trọng. Serotonin đang nỗ lực để củng cố sợi dây liên kết cha mẹ và con cái, giáo viên và học sinh, huấn luyện viên và cầu thủ, ông chủ và nhân viên, lãnh đạo và người thừa hành.

Đó là lý do tại sao khi ai đó nhận được phần thưởng thì người đầu tiên họ cảm ơn là cha mẹ, ông chủ, huấn luyện viên, Chúa hay bất cứ ai họ cảm thấy đã mang đến sự ủng hộ, bảo vệ để thực hiện được những dự định của họ. Và khi những người khác mang đến sự bảo vệ và giúp đỡ, nhờ serotonin, chúng ta cảm nhận được trách nhiệm của mình với họ.

Hãy nhớ rằng, các chất dẫn truyền thần kinh này kiểm soát cảm xúc của chúng ta. Đó chính là lý do tại sao chúng ta cảm nhận được sức nặng của trách nhiệm khi người khác dành thời gian và sức lực của họ giúp đỡ chúng ta. Chúng ta muốn họ cảm nhận được rằng những hi sinh họ dành cho chúng ta hoàn toàn xứng đáng. Chúng ta không muốn làm họ thất vọng. Chúng ta muốn họ được tự hào. Nếu chúng ta là những người hỗ trợ, giúp đỡ người khác, chúng ta cũng cảm nhận được trách nhiệm tương đương như người nhận. Chúng ta muốn làm điều gì đó cho họ để họ có thể thực hiện những gì đã đặt ra. Nhờ serotonin, chúng ta sẽ không cảm thấy cần có trách nhiệm với những con số, mà chỉ cảm thấy trách nhiệm với mọi người. Điều này cũng lý giải tại sao lại có cảm giác khác nhau khi vận động viên vượt qua vạch đích một mình mà không có khán giả cổ vũ và khi chúng ta vượt qua vạch đích với tiếng reo hò, cổ vũ của đám đông. Trong cả hai trường hợp, việc hoàn thành, thời gian và ngay cả sự nỗ lực cũng giống nhau. Sự khác biệt duy nhất là trong một trường hợp có những người khác ở đó chứng kiến và cổ vũ.

Tôi đã cảm nhận được điều này khi tham gia chạy bộ ở cuộc thi Chạy bộ của thành phố New York vài năm trước đây. Một trong những điều thúc đẩy tôi tiếp tục chạy là vì tôi biết rằng bạn bè và gia đình đã tới đây để cổ vũ cho tôi. Họ đã dành thời gian và sức lực quý báu của mình để vượt qua quãng đường dài chỉ để thoáng nhìn thấy tôi khi tôi chạy qua. Thậm chí mọi người còn tính thời gian và địa điểm tôi sẽ chạy qua vì họ cảm thấy tự hào khi tôi đang nỗ lực để chạy qua đó. Và điều này đã truyền cảm hứng để tôi tiếp tục chạy, bởi vì tôi biết rằng, họ đang ở đó nhìn tôi. Tôi không chỉ chạy vì bản thân nữa, tôi không chỉ chạy vì chất endorphins và dopamine nữa. Lúc này tôi đang chạy vì serotonin. Chúng thực sự đã giúp tôi tiếp tục chạy.

Nếu tất cả những gì tôi muốn là hoàn thành quãng đường 42km,

là tận hưởng khả năng của chất dopamine, thì tôi có thể tập luyện và làm việc đó mỗi tuần. Nhưng tôi không hề muốn như vậy. Tôi chạy vào ngày gia đình đến cổ vũ, vào ngày ban tổ chức mang đến cho tôi những đám đông. Tuyệt vời hơn nữa, tôi đã giành được một chiếc huy chương, một biểu tượng của thành công, mang đến cho tôi sự tự hào khi được đeo trên cổ. Chất serotonin thực sự mang đến cảm giác tốt.

Chúng ta càng trao đi những gì mình có để nhìn thấy thành công của người khác, thì giá trị của chúng ta với cộng đồng càng tuyệt vời và chúng ta càng nhận được sự tôn trọng từ mọi người. Khi đó địa vị của chúng ta trong tổ chức càng cao và chúng ta càng có nhiều động lực để tiếp tục cống hiến. Ít nhất, đây cũng là trách nhiệm để làm việc. Cho dù chúng ta là ông chủ, cha mẹ hay huấn luyện viên, chất serotonin cũng hoạt động để khuyến khích, thúc đẩy chúng ta phục vụ những người chúng ta đang chịu trách nhiệm trực tiếp. Nếu là công nhân, cầu thủ hay những người đang được quan tâm, chăm sóc, chất serotonin cũng sẽ hoạt động để khuyến khích chúng ta làm việc chăm chỉ, để ông chủ, bố mẹ hay huấn luyện viên của chúng ta được tự hào.

Những người làm việc chăm chỉ nhất để giúp người khác thành công sẽ được tổ chức nhìn nhận như một nhà lãnh đạo hay "alpha" của tổ chức. Người được gọi là Alpha phải là người mạnh mẽ, nguồn hỗ trợ của tổ chức, người sẵn sàng hi sinh thời gian và sức lực của mình để người khác đạt được thành công. Đây cũng là điều kiện đầu tiên của một lãnh đạo.

O LÀ OXYTOCIN: CHẤT TÌNH YÊU

Oxytocin là chất dẫn truyền thần kinh được mọi người yêu thích. Oxytocin là cảm giác của tình bạn, tình yêu hay niềm tin sâu sắc. Đó là cảm giác chúng ta nhận được khi sống và làm việc trong công ty có những người bạn thân thiết nhất hay những người đồng nghiệp chúng ta tin tưởng. Và đó cũng là cảm giác chúng ta có được khi làm việc gì tốt cho ai đó hay có ai đó làm những điều tốt đẹp cho chúng ta. Oxytocin cũng chịu trách nhiệm hình thành nên những lời nói âu yếm, cử chỉ thân mật. Oxytocin cũng là cảm giác chúng ta có được khi nắm tay nhau và cùng hát bài "Kumbaya"[1]. Nhưng oxytocin không chỉ tồn tại để khiến chúng ta cảm thấy vui vẻ mà còn là chất thiết yếu trong bản năng sinh tồn.

---

[1] Kumbaya: Bài hát dân gian rất thịnh hành ở Mỹ từ những năm đầu thế kỷ XX. Bài hát thể hiện sự gắn bó, gần gũi về tâm hồn cũng như cách sống của một

nhóm người.

Nếu không có chất oxytocin, chúng ta sẽ không có những hành động khoan dung và rộng lượng. Nếu không có oxytocin, cũng sẽ không có sự đồng cảm. Nếu không có oxytocin chúng ta cũng không thể phát triển sợi dây liên kết của tình bạn và sự tin tưởng. Nếu không có oxytocin, chúng ta cũng chẳng có ai để dựa vào, cùng chia sẻ và tin tưởng. Không có oxytocin, chúng ta cũng sẽ chẳng có người để cùng nuôi dạy con cái và thậm chí không còn yêu thương con cái của mình nữa. Nhờ oxytocin, chúng ta tin tưởng mọi người sẽ giúp đỡ chúng ta xây dựng sự nghiệp kinh doanh, làm những việc khó khăn hoặc giúp chúng ta thoát khỏi trường hợp khó khăn mà bản thân gặp phải.

Nhờ oxytocin, chúng ta cảm nhận được sự liên kết giữa con người giống như ở trong một cộng đồng những người mà chúng ta yêu mến. Oxytocin làm cho chúng ta có tính xã hội.

Bởi vì trong một nhóm hay một cộng đồng, nhiều người có thể thực hiện tốt hơn là những cá nhân, vì vậy chúng ta cần phải nhận biết ai là người mình tin tưởng. Trong một nhóm, không cá nhân nào có thể duy trì một trạng thái cảnh giác liên tục để đảm bảo sự an toàn của cả nhóm. Nếu chúng ta nằm trong số những người chúng ta tin tưởng và những người tin tưởng chúng ta, thì lúc này trách nhiệm sẽ được chia sẻ cho mỗi người trong nhóm. Nói cách khác, chúng ta có thể đi ngủ vào ban đêm vì chúng ta tin tưởng rằng sẽ có người khác canh chừng những nguy hiểm cho chúng ta. Oxytocin chính là chất định hướng cho chúng ta thấy chúng ta có thể khiến chính mình dễ bị tổn thương như thế nào. Nó chính là chiếc la bàn xã hội quyết định khi nào an toàn thì cởi mở và tin tưởng, khi nào chúng ta nên giấu đi và giữ kín.

Không giống như dopamine mang lại cảm xúc hài lòng trong chốc lát, oxytocin là cảm xúc kéo dài. Chúng ta càng dành nhiều thời gian bên cạnh một ai đó, chúng ta càng sẵn sàng vì họ và có thể khiến bản thân dễ bị tổn thương. Khi chúng ta tin tưởng họ và có được sự tin tưởng của họ, thì càng có nhiều oxytocin chảy trong cơ thể chúng ta. Cuối cùng, giống như một trò ảo thuật, chúng ta sẽ nhận thấy rằng mình đã phát triển mối quan hệ sâu sắc với những người đó. Sự điên cuồng, phấn khích và tự phát của dopamine sẽ được thay thế bằng sự thoải mái hơn, ổn định hơn và những mối quan hệ định hướng oxytocin lâu dài hơn. Nếu dựa vào ai đó để nhờ họ giúp làm việc hay bảo vệ khi chúng ta không đủ mạnh thì lúc đó trạng thái của ta còn giá trị hơn nhiều. Một

định nghĩa yêu thích của tôi về tình yêu đó là cho ai đó sức mạnh để phá hủy chúng ta và tin tưởng rằng họ sẽ không bao giờ sử dụng nó.

Điều này cũng giống như bất kỳ một quan hệ mới nào. Khi bắt đầu đến một nơi làm việc mới, chúng ta cảm thấy hào hứng, mọi người cũng cảm thấy vui mừng, mọi thứ rất hoàn hảo. Nhưng sự tin tưởng chúng ta cần phải cảm nhận được đó là những người đồng nghiệp sẽ quan tâm và giúp đỡ chúng ta tiến bộ để chúng ta thực sự cảm thấy thân thuộc, dành thời gian và sức lực cho họ. Dù là nghiệp dư hay chuyên nghiệp, tất cả đều áp dụng chung một quy tắc khi xây dựng mối quan hệ.

Trong Vòng tròn an toàn, chúng ta luôn cảm thấy mình thuộc về nơi đó.

Nhiều khi chúng ta muốn bản thân được nổi bật và được xem xét như một cá nhân riêng biệt, nhưng điều cốt lõi, chúng ta là động vật bầy đàn đã được tạo ra về mặt sinh học để tìm kiếm sự thoải mái khi cảm thấy thuộc về nhóm. Bộ não của chúng ta sẽ bị tác động để giải phóng ra chất oxytocin khi có sự hiện diện của nhóm và hoóc môn cortisol, chất sẽ tạo nên cảm giác lo lắng khi chúng ta cảm thấy cô độc và dễ bị tổn thương. Đối với tổ tiên của chúng ta cũng như tất cả động vật có vú khác, cảm giác thân thuộc và niềm tin rằng chúng ta có thể đối mặt với những nguy hiểm xung quanh phụ thuộc vào cảm giác an toàn trong nhóm. Ở bên ngoài luôn đầy rẫy những mối nguy hiểm. Những kẻ cô đơn bên ngoài tổ chức dễ bị động vật ăn thịt hơn là loài được bảo vệ và được con khác coi trọng.

Chương 7
Chữ c to lớn

Đó là một ngày có nắng và ấm áp. Một ngày như người ta vẫn thường mong đợi. Có một cơn gió nhẹ làm dịu đi cái nóng của mặt trời. Theo tất cả mọi người, đó là một ngày tuyệt vời. Bỗng nhiên, sự yên tĩnh bị phá tan. Có lẽ đó là tiếng sột soạt của cây cỏ hoặc cũng có thể linh dương nghĩ rằng nó đã nhìn thấy một điều gì đó. Linh dương không chắc lắm, nhưng thật ra, điều đó không quan trọng. Vấn đề quan trọng ở đây là có một thứ gì đó có thể gây nguy hiểm đến sự sống còn của nó.

Chỉ riêng việc một mình lo lắng cũng đủ để khiến chú linh dương dừng gặm cỏ và ngay lập tức ngẩng đầu lên, cố gắng nhìn và hi vọng đó không phải là một con sư tử. Một chú linh dương khác nhận ra sự cảnh báo về mối nguy hiểm có thể đến từ một trong số các thành viên trong bầy của mình và cũng ngay lập tức dừng gặm cỏ và quan sát. Chẳng bao lâu, cả bầy cùng tập trung tìm kiếm. Không ai trong số chúng biết chính xác mình đang tìm kiếm điều gì, nhưng chúng chỉ biết rằng nếu một thành viên trong bầy cảm thấy bị đe dọa thì chúng cũng cảm thấy bị đe dọa.

Sau đó, ngay lập tức, một chú linh dương trong đàn đã nhìn thấy con sư tử nhào xuống, và theo bản năng, linh dương quay ngược lại và chạy với tốc độ cực nhanh. Dù có nhìn thấy sư tử hay không, cả đàn cũng chạy theo cùng một hướng, với tốc độ nhanh nhất. Sư tử cố gắng đuổi theo nhưng nó không thể chạy theo mãi. Cuộc tấn công bất ngờ đã thất bại và linh dương lại được sống thêm một ngày nữa. Đây chính là lợi ích cơ bản của việc sống theo đàn – mỗi thành viên trong đàn đều canh chừng và quan sát những nguy hiểm. Nếu một thành viên trong đàn cảm thấy nguy hiểm thì cả đàn sẽ cùng giúp đỡ, tìm kiếm trước khi quá muộn.

Đây là một cảnh tượng quen thuộc trong nhiều bộ phim tài liệu về

thiên nhiên. Đôi khi sư tử sẽ bắt được linh dương nhưng đôi khi thì không. Nhưng phản ứng của linh dương luôn luôn là như vậy. Đầu tiên, khi một hay một vài con linh dương trong đàn cảm thấy có điều gì đó không ổn, chúng sẽ cố gắng xác định và quan sát mối nguy hiểm và nếu có bất kỳ mối nguy hiểm nào, chúng sẽ chạy để giữ mạng sống. Đó là cảm giác ban đầu khi chúng thấy rằng có điều gì đó gần đấy sẽ làm hại chúng, điều đó làm cho toàn bộ bối cảnh thay đổi và cuối cùng chính cảm giác ấy đã cho cả đàn một cơ hội lớn hơn để sống sót.

Cảm giác thấy có điều gì đó bất ổn là một cảnh báo tự nhiên mà tất cả động vật có vú có tập tính xã hội đều có, bao gồm cả con người. Cảm giác này được tạo nên để cảnh báo chúng ta về những nguy hiểm, mối đe dọa và nâng cao cảnh giác để chuẩn bị đối phó với những nguy hiểm có thể xảy ra. Nếu không có cảm giác này, chúng ta chỉ được cảnh báo nguy hiểm khi thực sự nhìn thấy một điều gì đó hoặc khi cuộc tấn công thực sự đã bắt đầu. Từ quan điểm sinh tồn, điều này là quá muộn.

22 thành viên trong Lực lượng Đặc biệt ở Afghanistan mà Johnny Bravo đã liều mạng sống của mình để bảo vệ là một ví dụ điển hình. Họ có thể cảm nhận được điều bất ổn trong đêm đó. Cảm giác "bất thường" mà họ hay những con linh dương có được khi xuất hiện những mối nguy hiểm đang rình rập là do một chất có tên gọi hoóc môn cortisol. Cortisol là nguyên nhân gây ra cho chúng ta sự căng thẳng và lo lắng khi có một tiếng động trong đêm. Đây là mức độ đầu tiên của chuỗi phản ứng hành động và chiến đấu. Giống như hệ thống báo động an ninh cao cấp tự động gọi cảnh sát, cortisol được tạo ra để cảnh báo chúng ta về mối nguy hiểm có thể xảy ra và chuẩn bị những biện pháp bổ sung để bảo vệ, nâng cao cơ hội sống sót.

Áp dụng bối cảnh của những con linh dương với kịch bản trong văn phòng. Một người nghe nói rằng sẽ có một đợt sa thải. Anh ta sẽ nói với một người bạn của mình trong văn phòng. Không lâu sau đó, giống như đàn linh dương, từng người một, câu chuyện sẽ lan rộng khắp văn phòng và những nhân viên bắt đầu trò chuyện, lo lắng về đợt sa thải sắp xảy ra. Lúc này, tất cả nhân viên đều có ý thức cảnh báo cao nhờ cortisol đang chảy trong tĩnh mạch. Sự căng thẳng khiến họ sao nhãng và không tập trung vào hoàn thành công việc, cho đến khi họ cảm thấy mối nguy hiểm đã đi qua. Trong trường hợp có mối đe dọa thực sự, giống như việc cảnh sát trả lời một báo động được gửi đến, chất adrenaline được sản sinh trong máu, cho chúng ta năng lượng để chạy thoát hoặc tăng cường khả năng đối phó với kẻ thù. (Nếu bạn đã từng nghe câu

chuyện về những người mẹ đột nhiên có sức mạnh như một siêu nhân để giải cứu con cái của mình thoát khỏi nguy hiểm thì đó là do chất adrenaline). Nhưng khi không còn những mối nguy hiểm hay đe dọa, chúng ta hít thở thật sâu, chờ đợi cortisol thoát khỏi dòng máu trong cơ thể, cho phép nhịp tim của chúng ta trở lại bình thường và thư giãn.

Cortisol không được phép ở lại trong cơ thể, nó được sinh ra khi chúng ta cảm nhận được mối đe dọa và nó sẽ biến mất khi sự nguy hiểm đã đi qua. Đó là lý do hoàn toàn hợp lý. Hơn nữa, những căng thẳng trong cơ thể chúng ta có ảnh hưởng hết sức nghiêm trọng. Cách thức mà cortisol cải trang trong cơ thể có thể là nguyên nhân gây ra tổn hại kéo dài nếu chúng ta luôn sống trong cảm giác sợ hãi hoặc lo lắng.

Tất cả chúng ta đều biết cảm giác về chất cortisol như thế nào khi chúng ta lo lắng cho hạnh phúc của mình. Nó cũng đứng đằng sau những cảm giác lo lắng, căng thẳng, khó chịu trong công việc. Không giống như linh dương, con người có vỏ não phức tạp. Một phần của bộ não chúng ta chịu trách nhiệm về ngôn ngữ cũng như những suy nghĩ sáng suốt, phân tích và trừu tượng. Trong khi những con linh dương phản ứng với hoóc môn cortisol trong cơ thể chúng thì loài người chúng ta lại muốn biết nguyên nhân của những căng thẳng để tìm hiểu hoặc tạo nên cảm xúc cho bản thân. Chúng ta thường cố gắng tìm hiểu nguồn gốc của những điều mà chúng ta nghĩ là đang đe dọa đến bản thân mình, để giải thích cho sự khó chịu, lo lắng của bản thân. Chúng ta có thể trách móc ông chủ đã lừa dối. Chúng ta cũng có thể đổ lỗi cho một đồng nghiệp mà chúng ta luôn lo sợ người đó sẽ đâm sau lưng mình để thăng tiến trong sự nghiệp. Chúng ta có thể chiến thắng chính bản thân mình khi nói ra điều không nên nói tại một cuộc họp. Chúng ta khoanh vòng những điều mình đã làm được và chưa làm được để giúp bản thân hiểu được tại sao chúng ta lo lắng. Thực tế, hoóc môn cortisol luôn cố gắng để khiến chúng ta tìm ra những mối đe dọa và chuẩn bị đối phó. Chiến đấu, bỏ chạy hay ẩn nấp.

Cho dù những nguy hiểm là thật hay tưởng tượng thì những căng thẳng mà chúng ta cảm nhận là có thật. Không giống như tư duy lý trí, cơ thể chúng ta không cố gắng đánh giá những nguy hiểm là gì. Chúng ta chỉ đơn giản là phản ứng với những chất hóa học đang chảy trong mạch máu của mình để chuẩn bị chiến đấu với những thứ đang ẩn nấp. Bộ não của tổ tiên chúng ta trong thời kỳ đồ đá không quan tâm đến việc hiểu rõ về mối đe dọa, mà chỉ muốn gia tăng cơ hội sống sót. Thêm vào đó, cơ thể chúng ta cũng không biết rằng mình đang làm việc trong văn phòng chứ không

phải trên thảo nguyên rộng lớn. Hệ thống cảnh báo của người cổ đại chưa nhận thức được rằng những nguy hiểm chúng ta phải đối mặt hầu như không nguy hiểm đến tính mạng. Đó là lý do tại sao, trong nỗ lực để giúp chúng ta bảo vệ những quyền lợi của mình, hệ thống sẽ nhắc nhở chúng ta phản ứng như thể đó là sự nguy hiểm đến tính mạng.

Một người bạn của tôi làm việc tại trường Đại học Columbia tới phòng hành chính để làm một số thủ tục giấy tờ. Anh lịch sự và thân thiện với người phụ nữ trẻ đang ngồi bên bàn làm việc nhưng cô gái này không lịch sự và thân thiện lại với anh ta. Mặc dù cô gái không nói bất kỳ điều gì sai hay thô lỗ, nhưng anh có thể cảm nhận được cô không quan tâm đến anh hay những nhu cầu của anh. Cô ấy trả lời các câu hỏi của anh chỉ bằng một hoặc hai từ và không có thêm bất kỳ sự giúp đỡ hay tư vấn nào, ngoài những yêu cầu cần thiết tối thiểu ngay cả khi anh hỏi thêm. Khi anh chuyển sang bàn kế tiếp, một lần nữa, anh lại cảm thấy tình hình tương tự. Mặc dù, cùng là nhân viên của một tổ chức, việc giúp đỡ anh cũng là lợi ích của họ, nhưng các nhân viên văn phòng có vẻ mâu thuẫn, thậm chí không hợp tác.

Tại văn phòng giống như văn phòng anh bạn tôi bước vào, mọi người chỉ muốn bảo vệ cho bản thân họ, tham gia khi cần thiết, làm việc của mình và trở về nhà khi hết giờ làm. Không hề có cảm giác rằng ai đó sẽ liều mạng hay chạy ra khỏi con đường của mình để bảo vệ người khác. Vì những điều này, mặc dù không có bất kỳ nguy cơ nào về sự sa thải và áp lực công việc thấp thì vẫn có một sự lo lắng ở cấp độ nhẹ và thường xuyên. Là loài động vật có tính xã hội, chúng ta cảm thấy căng thẳng khi không được hỗ trợ. Đó là sự bất an trong tiềm thức, một cảm giác mà chúng ta phải chịu trách nhiệm cho bản thân mình, không ai giúp đỡ chúng ta, và điều đó thực sự đáng sợ. Và vấn đề ở đây không phải là con người, mà vấn đề nằm ở môi trường làm việc.

Khi linh dương cảm nhận được rắc rối, nó cảnh báo những con còn lại trong đàn, làm tăng cơ hội sinh tồn cho cả đàn. Nhưng thật không may, nhiều người trong chúng ta làm việc trong môi trường mà các thành viên của tổ chức không quan tâm đến số phận của người khác. Điều đó có nghĩa là, những thông tin có giá trị như nguy hiểm sắp xảy đến thường được giữ bí mật. Vì vậy, nếu họ cùng tồn tại trong một tổ chức thì sự liên kết, tin tưởng giữa các nhân viên hay giữa người lãnh đạo và nhân viên là khá mỏng manh. Chúng ta dường như không còn lựa chọn nào khác ngoài đặt bản thân mình lên trên hết. Nếu chúng ta lo sợ rằng ông chủ không ưa mình, thường xuyên lo lắng rằng mình sẽ phạm

phải lỗi lầm nào đó, thì chúng ta sẽ luôn sống với những nỗi lo lắng. Nếu chúng ta nghĩ rằng đồng nghiệp luôn cố gắng cướp công trạng mà chúng ta có hay đâm sau lưng chúng ta để được thăng tiến, nếu chúng ta chú ý quá nhiều vào những lời đồn thổi, nếu chúng ta lo lắng công ty không đạt được doanh thu đề ra trong năm nay và có thể sa thải một vài bộ phận, nếu mọi người không kết nối với nhau, nếu chúng ta không cảm nhận được Vòng tròn an toàn thì hoóc môn cortistol sẽ bắt đầu thấm qua tĩnh mạnh. Từng giọt. Từng giọt. Từng giọt. Đây là vấn đề hết sức nghiêm trọng. Thứ nhất, cortistol thực sự sẽ hạn chế sự sản sinh hoóc môn oxytocin, chất đảm nhiệm sự vị tha, đồng cảm. Điều này có nghĩa là, khi Vòng tròn an toàn yếu kém và mọi người phải đầu tư thời gian và sức lực để chống lại quyền lực và những nguy hiểm khác từ nội bộ công ty, chúng ta sẽ thực sự trở nên ích kỷ và ít quan tâm đến những người khác hay tổ chức của mình.

Làm việc trong một môi trường văn hóa không lành mạnh và không cân bằng cũng giống như việc leo lên đỉnh núi Everest. Chúng ta sẽ phải thích ứng với môi trường xung quanh. Mặc dù sẽ có những tình trạng nguy hiểm, nhưng người leo núi phải biết dành thời gian dừng chân ở các trại căn cứ để thích nghi. Theo thời gian, cơ thể của họ sẽ làm quen dần với điều kiện và hoàn cảnh để họ có thể sinh tồn. Chúng ta cũng sẽ làm điều tương tự trong một nền văn hóa không lành mạnh. Nếu môi trường làm việc là sự bạo lực hay đáng sợ với mối đe dọa sa thải hằng ngày, chúng ta sẽ không bao giờ ở lại. Nhưng khi môi trường làm việc, tinh vi hơn với những chiêu trò trong công sở, chủ nghĩa cơ hội, và sự kém tin tưởng giữa đồng nghiệp, chúng ta sẽ thích nghi với nó.

Giống như đang ở những trại căn cứ trên núi Everest, chúng ta tin rằng sẽ ổn và có thể đối phó được với mọi hoàn cảnh và điều kiện. Tuy nhiên, sự thật là loài động vật bậc cao con người không được xây dựng để đối phó với những điều kiện này. Mặc dù chúng ta có thể nghĩ rằng mình ổn và cảm thấy thoải mái nhưng tác động của môi trường vẫn gây ảnh hưởng. Chỉ vì chúng ta làm quen được với điều kiện, cảm thấy bình thường thì cũng không có nghĩa là chúng ta có thể chấp nhận được những điều kiện đó. Trên núi Everest, thậm chí ngay khi chúng ta thích nghi được, nếu chúng ta ở quá lâu trên núi thì các cơ quan nội tạng sẽ bắt đầu bị phá vỡ. Trong môi trường văn hóa không lành mạnh cũng như vậy. Mặc dù chúng ta có thể quen sống trong những căng thẳng và hoóc môn cortistol xuất hiện thường xuyên trong cơ thể, nhưng không có nghĩa chúng ta nên chấp nhận các điều kiện đó.

Dòng chảy liên tục của hoóc môn cortistol không chỉ làm hại cơ quan trong cơ thể, mà nó còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của chúng ta. Giống như các chất ích kỷ khác, cortistol có thể giúp chúng ta sinh tồn, nhưng nó không được phép tồn tại trong cơ thể chúng ta mọi lúc. Nó sẽ tàn phá sự chuyển hóa glucose trong cơ thể. Nó cũng làm tăng huyết áp, các phản ứng kích động và làm suy yếu khả năng nhận thức. (Nếu chúng ta lo lắng về những thứ bên trong tổ chức thì khó có thể tập trung vào những thứ bên ngoài tổ chức). Cortistol làm tăng tính hung hăng, suy giảm khả năng tình dục và thường đặt chúng ta vào trạng thái lo âu, căng thẳng. Theo nghĩa đen, đây chính là kẻ sát nhân. Cortistol giúp cơ thể chúng ta sẵn sàng phản ứng lại trong những trường hợp đột xuất, chiến đấu hay bỏ chạy tùy theo hoàn cảnh. Vì những điều này tiêu hao rất nhiều năng lượng nên khi cảm nhận được nguy hiểm, cơ thể chúng ta sẽ dừng những chức năng không cần thiết như tiêu hóa và tăng trưởng. Khi căng thẳng qua đi, những chức năng này được phục hồi trở lại. Thật không may, hệ thống miễn dịch là một trong những chức năng cơ thể xét thấy không cần thiết, vì vậy nó bị dừng lại khi có sự bùng nổ của chất cortistol. Nói cách khác, nếu chúng ta làm việc trong một môi trường có mức độ tin tưởng thấp, những mối liên hệ mờ nhạt, căng thẳng, lo âu thường xuyên xảy ra, chúng ta sẽ trở nên dễ bị những căn bệnh tấn công hơn. Trong khi oxytocin thúc đẩy hệ thống miễn dịch thì cortistol lại làm tổn thương đến hệ thống này.

Trong thế giới hiện đại, chúng ta đã nhìn thấy sự gia tăng tỷ lệ ung thư, tiểu đường, bệnh tim, và những bệnh có thể phòng ngừa khác, nhưng đó không phải là một sự ngẫu nhiên. Ngày nay, những điều kiện này dễ dàng giết chết chúng ta hơn cả sự đe dọa về tội ác bạo lực và khủng bố. Trung tâm chống khủng bố quốc gia (Mỹ) ước tính rằng có hơn 12.500 người trên toàn thế giới đã thiệt mạng bởi những kẻ khủng bố năm 2011. Theo thống kê của FBI, có khoảng 165.000 người đã bị giết tại Hoa Kỳ trong giai đoạn từ giữa năm 2000 đến năm 2010, nhiều hơn 2/3 số người chết có liên quan đến các vụ đọ súng (thống kê của FBI không bao gồm bang Florida). So với con số 600.000 người chết mỗi năm tại Hoa Kỳ vì bệnh tim và gần 600.000 người chết vì bệnh ung thư năm 2012 thì các bằng chứng trở nên rõ nét hơn. Hãy nghĩ về điều này, số người chết vì bệnh tim và bệnh ung thư mỗi năm cao gấp bảy lần số người chết vì bị sát hại trong một thập kỷ! Tất nhiên, không phải chỉ riêng sự căng thẳng gây ra các ca tử vong, nhưng những con số tử vong ngày càng gia tăng. Có vẻ trách nhiệm của các nhà lãnh đạo tổ chức là làm một vài phép tính về việc họ đang góp

phần như thế nào vào con số đó. Đôi khi những yếu tố đơn giản như hệ thống khen thưởng hay văn hóa hợp tác thực sự sẽ góp phần vào những con số thống kê khủng khiếp này. Công việc, theo nghĩa đen, đang giết chết chúng ta.

Ngược lại, một nền văn hóa được tổ chức lành mạnh rất tốt cho sức khỏe. Môi trường làm việc hay cách thức chúng ta tương tác với người khác thực sự rất quan trọng. Một môi trường làm việc tốt đảm bảo rằng chúng ta sẽ xây dựng sợi dây liên kết niềm tin, điều cần thiết để hợp tác hiệu quả. Do hệ thống não bộ được kế thừa từ cổ xưa của chúng ta không phân biệt được sự khác biệt giữa nguy hiểm chúng ta phải đối mặt trong những vùng hoang dã của kỷ nguyên đồ đá và mối nguy hiểm chúng ta có thể đối mặt trong môi trường làm việc hiện đại nên phản ứng là giống nhau. Cơ thể chúng ta sản sinh ra hoóc môn cortistol giúp chúng ta có thể sống sót. Nếu chúng ta làm việc trong một môi trường mà những nhà lãnh đạo luôn nói sự thật, không sa thải nhân viên vào những thời điểm khó khăn, cơ cấu khuyến khích làm việc khiến chúng ta không chống lại nhau và nhờ vào mức độ gia tăng của oxytocin và serotonin, sẽ mang lại sự tin tưởng và hợp tác.

Đó là ý nghĩa của sự cân bằng cuộc sống – công việc. Chúng ta sẽ không phải làm việc với thời gian gò bó hay phải chịu đựng những áp lực, căng thẳng. Chúng ta sẽ làm việc ở nơi chúng ta cảm thấy an toàn. Nếu chúng ta cảm thấy an toàn ở nhà của mình mà không cảm thấy an toàn ở nơi làm việc, thì điều chúng ta nhận thấy là sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nếu chúng ta có những mối quan hệ bền vững trong gia đình và nơi làm việc, nếu chúng ta cảm thấy thân thuộc và thấy mình được bảo vệ ở cả hai nơi này, thì nguồn năng lượng mạnh mẽ của những chất hóa học kỳ diệu như oxytocin có thể làm giảm tác động của căng thẳng và cortistol. Bằng sự tin tưởng, chúng ta làm mọi thứ vì nhau, quan tâm đến nhau và hi sinh cho nhau. Tất cả những điều này làm tăng cảm giác của chúng ta về sự an toàn bên trong Vòng tròn an toàn. Chúng ta có cảm giác thoải mái và sự tự tin trong công việc sẽ làm giảm toàn bộ căng thẳng bởi vì chúng ta không còn cảm thấy quyền lợi và hạnh phúc của mình bị đe dọa nữa.

TỪ BỎ NHỮNG ĐỨA CON CỦA BẠN

Charlie Kim cảm nhận được tình hình căng thẳng đang diễn ra trong công ty. Đều đặn như một chiếc đồng hồ, mỗi năm, khi thời điểm của năm tài khóa sắp đến, không khí khắp văn phòng đều thay đổi. Bao trùm công ty là nỗi sợ hãi. Lo sợ công ty không đạt

được chỉ tiêu đề ra, một số người sẽ không thể tiếp tục làm việc ở đây năm sau nữa. Kim, người sáng lập ra công ty Next Jump gần 20 năm trước đây đã trải qua nhiều thăng trầm với công ty, vì vậy ông biết rất rõ tác động nguy hiểm mà nỗi sợ hãi, lo lắng có thể ảnh hưởng đến kinh doanh như thế nào. Chính vì vậy ông đã đưa ra một quyết định táo bạo để nâng cao Vòng tròn an toàn tại Next Jump.

Ông nói: "Chúng ta muốn Next Jump trở thành một công ty mà cha mẹ chúng ta sẽ tự hào vì chúng ta đã xây dựng nên". Và điều lớn lao sẽ làm cho cha mẹ được tự hào là từ việc hình thành nên những người tốt và làm điều đúng đắn. Chính vì vậy, ông thực hiện chính sách Việc làm trọn đời. Next Jump là công ty kỹ thuật duy nhất trong nước làm điều như vậy. Không ai bị sa thải chỉ để cân bằng sổ sách. Thậm chí những sai sót gây ra thiệt hại cho công ty hay những cá nhân hoàn thành kém cũng không phải là căn cứ cho việc sa thải. Nếu có bất kỳ điều gì xảy ra, công ty sẽ dành thời gian để hỗ trợ, tìm ra đâu là vấn đề và giúp nhân viên vượt qua. Giống như một vận động viên đi vào giai đoạn xuống dốc, một nhân viên Next Jump sẽ không bị sa thải mà họ sẽ được đào tạo. Chỉ có một trường hợp duy nhất mà nhân viên buộc phải rời khỏi Next Jump là khi ai đó bỏ qua các giá trị đạo đức của công ty hoặc cố tình hủy hoại đồng nghiệp của mình.

Điều này không hề điên khùng. Vì hầu như bạn không thể bị sa thải một khi làm ở Next Jump, họ dành nhiều thời gian và quan tâm đến những người mà họ thuê hơn rất nhiều các công ty trong cùng lĩnh vực. Next Jump không chỉ xem xét những kỹ năng và kinh nghiệm; họ dành nhiều thời gian đánh giá tính cách của những ứng viên muốn làm việc tại đây. Cứ 100 ứng viên thì chỉ một người được nhận. "Nếu một nhà lãnh đạo đã nói từ giờ không một ai bị sa thải", Kim giải thích, "nhưng họ vẫn phải đáp ứng được tốc độ tăng trưởng phù hợp trong doanh thu và lợi nhuận, bất chấp những điều kiện thị trường, họ sẽ không có sự lựa chọn nào khác ngoài chú trọng vào những giá trị trong phạm vi kiểm soát của họ như tuyển dụng, đào tạo và phát triển". Khi ai đó được nhận vào Next Jump, lãnh đạo công ty sẽ đặt họ lên ưu tiên hàng đầu để giúp cá nhân đó phát triển.

Nếu Next Jump đang đưa ra một cơ hội về việc làm suốt đời cho những người thực sự muốn điều đó, thì những nhà lãnh đạo của công ty phải làm việc chăm chỉ để tuyển dụng được những con người phù hợp. "Sa thải là một sự lựa chọn dễ dàng", Kim nói, "Tình cảm khăng khít, đào tạo nhiệt tình, thậm chí có cả một chương trình để giúp mọi người tìm được công việc ở nơi khác

nếu họ thấy công ty của chúng ta không thuộc về họ, hệ thống đó thực sự hiệu quả hơn rất nhiều nhưng đòi hỏi nhiều thời gian và sự quan tâm của công ty hơn nữa."

Đối với Kim, việc nuôi dạy con cái mang lại nhiều bài học trong điều hành công ty. Cả hai đều đòi hỏi sự cân bằng giữa nhu cầu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn. "Trước hết và quan trọng nhất, cam kết của bạn với con cái chính là cuộc đời", Kim nói. "Cuối cùng, bạn muốn con cái mình trở thành người tốt hơn". Kim cũng nghĩ về những nhân viên của mình như vậy. Ông biết rằng hầu hết mọi người sẽ chẳng bao giờ vứt bỏ con cái trong những lúc khó khăn, vì thế "làm sao chúng ta có thể sa thải nhân viên của mình trong những điều kiện khó khăn?", ông hỏi. "Cho dù chúng ta có cãi cọ, đánh nhau với anh chị em của mình bao nhiêu lần, nhưng chúng ta cũng không thể từ bỏ gia đình được. Chúng ta phải luôn duy trì gia đình của mình". Mặc dù Kim có thể không phải là một ông chủ hoàn hảo hay một bậc phụ huynh tuyệt vời, nhưng không ai trong chúng ta – không ai có thể phủ nhận ông Kim đã quan tâm và nỗ lực làm việc chăm chỉ thế nào để làm những điều đúng đắn. Kể cả nếu như điều đó đôi khi có nghĩa là thừa nhận ông có những quyết định sai.

Một kỹ sư làm việc tại Next Jump cho biết ban đầu anh nghĩ rằng chính sách Việc làm trọn đời là một ý tưởng hay đối với những người làm việc kém hiệu quả nhưng không thực sự hữu ích với anh, một trong những người thể hiện xuất sắc nằm trong top đầu, và anh ta cũng không lo lắng rằng mình sẽ bị mất việc. Tuy nhiên, điều khiến anh ta bất ngờ là những lợi ích của chính sách này khi anh ta bước lên cương vị của một người trưởng nhóm. Sau khi chính sách này được thực hiện, các thành viên trong nhóm của anh ta bắt đầu giao tiếp cởi mở hơn. Những sai sót và các vấn đề được chỉ ra một cách nhanh chóng, trước khi chúng trở nên nghiêm trọng. Việc chia sẻ thông tin và tinh thần hợp tác cũng tăng lên. Đơn giản chỉ vì các thành viên không còn lo lắng về công việc của mình nữa, trưởng nhóm nhìn thấy hiệu suất của nhóm mình tăng vọt. Trên thực tế, hiệu suất của toàn công ty cũng gia tăng.

Trong nhiều năm trước khi thực hiện chính sách mới, tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình của Next Jump là 25% năm. Từ khi chính sách Việc làm trọn đời được thực hiện, tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình đã lên tới 60% mỗi năm và không có dấu hiệu chậm lại. Mặc dù nhiều kỹ sư tại Next Jump nhận được những lời mời làm việc từ Google, Facebook hay một số công ty công nghệ khác, nhưng họ cũng không rời đi. Next Jump đã từng

cho thấy tỷ lệ thay đổi nhân sự trong đội ngũ kỹ sư của họ là 40%, một con số tương đương với các công ty khác trong lĩnh vực này. Nhưng với sự tập trung lớn vào việc xây dựng con người, bây giờ tỷ lệ thay đổi nhân sự của Next Jump chỉ là 1%. Hóa ra, ngay cả khi nhận được lời đề nghị làm việc ở một công ty với mức lương và địa vị cao hơn, thì người ta vẫn thích làm việc ở một nơi mà họ cảm thấy thuộc về nơi đó. Mọi người đều muốn được cảm thấy an toàn, thoải mái với đồng nghiệp, có cơ hội để phát triển hơn cả được làm việc ở một nơi mà họ có thể kiếm được nhiều tiền và giàu có hơn.

Đó là những điều sẽ xảy ra khi con người, kể cả các kỹ sư, được sống trong một môi trường được thiết kế vì chúng ta. Và chúng ta sẽ ở lại. Chúng ta sẽ tiếp tục trung thành. Chúng ta giúp đỡ nhau làm việc, hoàn thành công việc của mình bằng tất cả niềm tự hào và đam mê.

Khi chúng ta dành thời gian để xây dựng các mối quan hệ đúng đắn, khi những nhà lãnh đạo đặt nhân viên của mình lên trên những con số, khi chúng ta thực sự cảm nhận được cảm giác tin tưởng lẫn nhau, oxytocin được sản sinh trong cơ thể chúng ta có thể đảo ngược lại những ảnh hưởng tiêu cực của việc hoạt động dưới áp lực, căng thẳng và môi trường chứa cortistol. Nói cách khác, không phải đặc trưng của công việc hay số giờ đồng hồ chúng ta làm việc giúp chúng ta giảm áp lực và đạt được cân bằng giữa cuộc sống và công việc mà là do sự gia tăng hàm lượng oxytocin và serotonin. Serotonin giúp tăng tự tin và truyền cảm hứng cho chúng ta, giúp đỡ những người làm việc cho chúng ta và khiến cho những người mà chúng ta phục vụ được tự hào. Oxytocin làm giảm căng thẳng, tăng hứng thú với công việc và cải thiện khả năng nhận thức, giúp giải quyết các vấn đề phức tạp tốt hơn. Oxytocin giúp tăng cường hệ thống miễn dịch, giảm huyết áp, tăng ham muốn, làm giảm sự thèm khát và nghiện ngập. Quan trọng hơn, nó truyền cảm hứng cho chúng ta làm việc cùng nhau.

Đây chính là lý do mà những người "yêu công việc của mình" (có thể nói là có rất nhiều oxytocin) có thể dễ dàng từ chối công việc được trả nhiều tiền hơn để làm công việc mà mình yêu thích. So với một văn hóa làm việc mà những người lãnh đạo khuyến khích các quyết định hay hành động chống lại và tập trung vào sự thỏa mãn tạm thời thì một văn hóa mà các chất khoan dung có thể chảy tự do sẽ đem lại kết quả là sự ổn định cho tổ chức và việc thực hiện mục tiêu lâu dài của tổ chức tốt hơn. Và khi điều đó xảy ra, sợi dây liên kết giữa chúng ta phát triển mạnh mẽ hơn, lòng

trung thành sâu sắc hơn và tổ chức tồn tại lâu hơn. Hơn hết, chúng ta trở về nhà hạnh phúc hơn, sống lâu hơn và khỏe mạnh hơn.

Loại hình văn hóa này có thể ở trong bất kỳ quy mô tổ chức của bất kỳ lĩnh vực nào. Miễn là con người kết nối với nhau vì một mục đích chung, thì người lãnh đạo có thể thiết lập bất kỳ loại hình văn hóa nào mà họ muốn. Trong nền văn hóa ấy sẽ không có biến động hay sa thải. Nhóm tài năng không cần thay đổi công việc. Những người không nắm lấy những giá trị của nền văn hóa đó có thể cảm nhận chất cortistol trong cơ thể đang nói với họ rằng họ không thuộc về nơi này. Khi cảm thấy lo lắng mình là một người ngoài trong tổ chức, họ có thể quyết định rời đi để tìm một nơi mới thích hợp hơn. Ngược lại, những người khác cảm thấy an toàn, thoải mái bên những đồng nghiệp của mình sẽ thấy giống như đã tìm được một ngôi nhà thực sự.

Tất cả những gì cần thiết để thực hiện điều này là nhà lãnh đạo của công ty phải đưa ra quyết định để thực hiện nền văn hóa ấy. Họ phải có đủ sức mạnh để tạo ra một môi trường mà ở đó mọi người phát triển một cách tự nhiên và thúc đẩy lợi ích của tổ chức. Một khi nền văn hóa và các giá trị được xác định rõ ràng, nó sẽ trở thành trách nhiệm của tất cả những ai thuộc về nơi đó, cho dù có là một nhà lãnh đạo chính thức hay không, tất cả đều làm việc để duy trì các giá trị và giữ cho Vòng tròn an toàn luôn được mạnh mẽ và bền vững.

Chương 8

Tại sao chúng ta có những nhà lãnh đạo?

Những người thợ săn thường trở về nhà trong vinh quang và chiến thắng. Sau một ngày dài theo dõi, một chuyến đi xa nhà nhiều cây số, họ có thể đã bắt được một con nai đủ lớn cho tất cả mọi người. Khi họ trở về, nhiều người trong bộ tộc chạy đến chúc mừng và lấy thịt của con vật đã săn được để chuẩn bị cho bữa tiệc sắp tới. Nhưng có một vấn đề xảy ra. Mọi người đều đói và nóng lòng muốn được ăn. Khi sống trong một tập thể có khoảng từ 100 đến 150 người, giống như tổ tiên chúng ta, thì rõ ràng cả bộ tộc không thể xô đẩy và tranh cướp thức ăn, như vậy sự hỗn loạn sẽ xảy ra. Vậy thì, ai sẽ là người được ăn đầu tiên? May mắn thay, các chất xã hội bên trong cơ thể chỉ đạo hành vi và giúp chúng ta giải quyết vấn đề này.

Các công ty và tổ chức chính là những bộ tộc hiện đại. Giống như bất kỳ một bộ tộc nào khác, họ cũng có truyền thống, biểu tượng và ngôn ngữ. Văn hóa của công ty cũng giống như văn hóa của bộ tộc. Một số sẽ có nền văn hóa vững mạnh và một số thì không. Chúng ta cảm thấy mình phù hợp và thân thiết với mọi người ở đó hơn những người khác, thì chúng ta càng dễ dàng "kết nối" với mọi người trong nền văn hóa này hơn nền văn hóa khác. Và giống như tất cả bộ tộc, một số công ty, tổ chức luôn có những nhà lãnh đạo tài ba và một số thì không. Nhưng tất cả bộ tộc hay công ty đều có người lãnh đạo.

Hầu như mọi thứ về con người đều được tạo ra có mục đích – đó là để gia tăng cơ hội sinh tồn, duy trì nòi giống, và yêu cầu của chúng ta đối với những nhà lãnh đạo cũng không phải là ngoại lệ. Một nhà nhân chủng học đã xem xét lịch sử của lãnh đạo – tại sao chúng ta có những nhà lãnh đạo ngay từ thời kỳ đầu tiên – hé lộ

một số tiêu chuẩn khách quan như điều gì tạo nên một nhà lãnh đạo tốt, điều gì tạo nên một nhà lãnh đạo kém. Và giống như một số hệ thống khác bên trong cơ thể gây ảnh hưởng đến hành vi, nhu cầu của chúng ta về sự phân cấp bậc cũng liên quan đến thức ăn và sự bảo vệ.

Hầu như tất cả chúng ta đều thích ý tưởng về sự bình đẳng, nhưng thực tế là chúng ta sẽ không bao giờ có được điều đó… và điều đó hoàn toàn thích đáng. Nếu không có những quy tắc về trật tự, thì khi người thợ săn mang thức ăn tươi sống về đến bộ tộc, mọi người sẽ vội vàng xông tới để ăn. Lúc này sẽ xuất hiện sự tranh cướp và xô đẩy. Lúc nào cũng vậy, những người có đủ may mắn sẽ giành được thức ăn đầu tiên, còn những người "nghệ sĩ của gia đình" thì thường bị xô ngã hoặc bị thương.

Những người bị đẩy sang một bên sẽ ít sự tin tưởng hoặc khó làm việc thân thiết với những người đã đấm họ vào buổi chiều trước đó. Và để giải quyết vấn đề này, chúng ta tiến hóa lên thành loài có phân chia thứ bậc.

Khi chúng ta nhận thấy ai đó vượt trội hơn mình, thay vì chiến đấu và tranh giành thức ăn, chúng ta lại tình nguyện lùi bước và nhường họ ăn trước. Và nhờ serotonin, những người mà chúng ta thể hiện sự tôn kính đó có thể cảm nhận được vị thế của họ gia tăng trong tổ chức và cho họ biết rằng họ đang là những alpha. Đó là cách hệ thống phân cấp làm việc.

Trong số các lợi thế khác, ví dụ như được quyền lựa chọn người bạn đời đầu tiên, các alpha cũng có quyền lựa chọn thức ăn đầu tiên. Sau khi họ ăn xong, những người còn lại của bộ tộc sẽ được ăn. Mặc dù những người này không có được miếng thịt tốt nhất nhưng họ vẫn ăn đến cuối cùng và không có ý chống lại. Đây là một hệ thống hiệu quả hơn nhiều cho sự hợp tác. Ngày nay, chúng ta vẫn hoàn toàn thoải mái với các lợi thế nhất định mà những người giỏi nhất trong xã hội nhận được, dựa trên tiêu chuẩn cân xứng với cộng đồng hiện đại của chúng ta và không chỉ là sức mạnh thể chất. Chúng ta không cảm thấy có vấn đề gì với người làm ở vị trí cấp cao hơn chúng ta trong công ty, nhận được nhiều tiền hơn, có văn phòng hay chỗ đậu xe rộng hơn mình. Chúng ta cũng không có vấn đề gì với những người nổi tiếng có được một bàn trong phòng VIP của nhà hàng. Chúng ta cũng chẳng có vấn đề gì với những người giàu có hay nổi tiếng, luôn có những chàng trai hay cô gái xinh đẹp vây quanh. Trong thực tế, chúng ta rất thoải mái với những người nhận được đối xử ưu đãi, nhưng đôi khi một vài người trong chúng ta thậm chí có thể thấy tức giận

hay bị coi thường nếu không được đối xử giống như vậy.

Vì những ưu thế mà người quan trọng nhất (alpha) sẽ nhận được nên chúng ta luôn cố gắng để gia tăng vị thế của mình trong thứ tự phân hạng. Chúng ta thường chải chuốt và làm cho mình xinh đẹp hơn khi đến các quán bar với hi vọng rằng những người khác sẽ nhìn thấy được vẻ xinh đẹp và hấp dẫn. Chúng ta thích nói về những thành tích của mình, treo bằng tốt nghiệp trên tường và đặt những chiếc cúp lên kệ để mọi người thấy những gì chúng ta đã đạt được. Mục đích của chúng ta là được người khác nhìn nhận như một người thông minh, mạnh mẽ và xứng đáng với những đặc quyền ưu tiên của một người được xem là alpha. Xứng đáng với sự tôn trọng của người khác. Tất cả nhằm nâng cao vị thế của chúng ta trong cộng đồng.

Đây cũng chính là quan niệm đằng sau biểu tượng địa vị (chất serotonin đã thúc đẩy ý thức của chúng ta về địa vị). Đó cũng là lý do những sản phẩm đắt tiền nhất luôn được đặt biểu tượng bên ngoài. Chúng ta muốn mọi người nhìn thấy đường viền đỏ trên chiếc kính Prada của mình, hai chữ C lồng vào nhau trên túi Chanel hay biểu tượng sáng bóng của Mercedes gắn trước đầu xe hơi. Trong xã hội tư bản chủ nghĩa, việc thể hiện sự giàu có có thể cho người khác thấy rằng chúng ta đang làm việc rất tốt. Những biểu tượng về sức mạnh và năng lực có thể giúp chúng ta tìm kiếm được sự tôn trọng và nâng cao vị thế của mình trong hệ thống phân cấp địa vị. Không có gì lạ khi một số người cố gắng giả mạo về địa vị của mình. Nhưng thật không may, sự giả mạo này lại không hiệu quả. Mặc dù sự lừa đảo hoàn hảo có thể lừa người khác nghĩ rằng chúng ta đang thành công hơn, nhưng về mặt sinh học chúng ta không thể tự lừa dối chính mình.

Mặc dù chúng ta có thể làm gia tăng vị thế của mình bằng của cải vật chất nhưng cảm giác có được vị thế đó cũng không kéo dài. Và sẽ không có mối quan hệ xã hội nào liên kết với sự xuất hiện của serotonin. Một lần nữa, các chất khoan dung sẽ cố gắng để giúp chúng ta tăng cường sự liên kết cộng đồng và xã hội. Để có được cảm giác tự hào lâu dài, chúng ta phải có những mối quan hệ với cố vấn/cha mẹ/ông chủ/ huấn luyện viên/ nhà lãnh đạo để thể hiện sự tự hào đó.

Chúng ta yêu thích các bảng xếp hạng bởi vì chúng ta là loài động vật phân cấp thứ bậc và các đặc quyền sẽ cao hơn theo trật tự thứ hạng. Tuy nhiên, những đặc quyền mà người lãnh đạo nhận được không phải miễn phí. Trên thực tế, họ phải trả cái giá khá đắt cho điều này. Sự thực là, những người giỏi nhất (alpha) có thể thực sự

“mạnh hơn” những người còn lại. Chúng ta biết rằng sự tôn trọng của chúng ta thực sự giúp họ tăng tự tin. Điều này rất tốt. Bởi vì khi tổ chức phải đối mặt với những nguy hiểm từ bên ngoài, chúng ta mong chờ lãnh đạo của mình, những người thực sự mạnh mẽ hơn, được chăm sóc tốt hơn và tràn đầy tự tin từ tất cả chất serotonin trong cơ thể họ, sẽ là người đầu tiên xông lên phía trước những nguy hiểm để bảo vệ chúng ta. “Cái giá của người lãnh đạo”, Trung tướng George Flynn của Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ giải thích, “là sự tư lợi”. Đó cũng là lý do chúng ta luôn ưu tiên cho các alpha lựa chọn bạn đời trước. Nếu chẳng may họ hi sinh trong khi đang cố gắng bảo vệ chúng ta, chúng ta luôn muốn chắc chắn rằng tất cả các gen trội của họ sẽ được lưu giữ lại trong hệ thống gen của bộ tộc. Chúng ta có thể thấy các nhóm và tổ chức không hề ngu ngốc. Chúng ta sẽ không bao giờ cho họ tất cả đặc quyền mà không vì bất cứ điều gì. Nếu vậy sẽ không công bằng với tất cả mọi người.

Đây cũng chính là lý do chúng ta thường xuyên cảm thấy bị xúc phạm vì những bồi thường không cân xứng và vô lý của những nhà lãnh đạo ở các ngân hàng đầu tư. Chẳng có gì để làm với các con số.

Vấn đề là, một số lãnh đạo được trả lương quá cao, nhưng chúng ta biết rằng họ đã nhận được nhiều tiền và đặc quyền mà không mang lại sự bảo vệ cho người của họ. Thậm chí đôi khi họ còn hi sinh người của mình chỉ để bảo vệ hay phát triển lợi ích cá nhân của chính họ. Những điều này thực sự đã xúc phạm đến chúng ta. Chúng ta chỉ buộc tội sự tham lam và vượt quá của họ khi chúng ta cảm thấy họ đã vi phạm nghiêm trọng đến định nghĩa của một nhà lãnh đạo. Rất ít người sẽ cảm thấy giận dữ và bị xúc phạm nếu trao cho Nelson Mandela khoản tiền thưởng 150 triệu đô la. Hay nếu người ta được thông báo rằng Mẹ Teresa đã nhận được 250 triệu đô la tiền thưởng cuối năm tài chính thì rất ít người bất mãn về điều đó. Bởi vì chúng ta biết rằng những người này đã duy trì và thực hiện đúng vai trò của mình trong hợp đồng xã hội. Họ sẵn sàng hi sinh vì lợi ích của những người đã chọn đi theo họ. Họ luôn cân nhắc đến hạnh phúc của người khác trước bản thân mình và kết quả là đôi khi họ phải chịu đựng nhiều. Trong nhiều trường hợp, chúng ta hoàn toàn hài lòng với những đặc quyền mà lãnh đạo của chúng ta được nhận. Chúng ta cảm thấy họ xứng đáng nhận được điều đó. Điều này cũng tương tự ở các công ty. Các công ty sẽ có được danh tiếng bằng việc sẵn sàng làm mọi việc đúng đắn cho nhân viên, khách hàng và đối tác của mình. Những danh tiếng ấy sẽ tan vỡ ngay khi họ phá vỡ giao kèo xã hội của nhà lãnh đạo với nhân viên, khách hàng và đối tác.

Nếu chúng ta xem xét cách ứng xử của chúng ta với những người giàu có và nổi tiếng trong xã hội theo quan điểm thực dụng, sự bão hòa của các chương trình truyền hình, tất cả những điều khoa học này đều có ý nghĩa. Một số người thừa kế tiền bạc, ép buộc lên hệ thống phân cấp hay có được sự nổi tiếng nhờ vào các phương tiện truyền thông hiện đại đều có các đặc quyền nhất định, bởi vì họ sẽ xuất hiện với địa vị cao hơn chúng ta. Nhưng sự nổi tiếng chỉ là một thành phần phụ trong địa vị của một alpha chứ không phải là con đường để trở thành một alpha. Điều này cũng tương tự đối với tiền bạc và sự giàu có. Nó chỉ là thành phần phụ của thành công chứ không phải là tiêu chuẩn cho vị thế của một người lãnh đạo.

Trừ khi có ai đó sẵn sàng hi sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích của người khác để có được vị trí trong hệ thống phân cấp thì họ thực sự sẽ là một "chất alpha". Chỉ hành động thôi thì không đủ. Cũng giống như người mặc hàng nhái thời trang cao cấp, họ sẽ cảm thấy bất an về vị trí của mình hoặc nỗ lực làm việc để bù đắp hay cố gắng chứng minh cho công chúng (hoặc bản thân họ) rằng họ xứng đáng với những đặc quyền mà mình nhận được.

Đây cũng chính là lý do mà một nhà báo có thể đề nghị khách hàng nổi tiếng của họ tham gia vào công việc từ thiện. Trong xã hội hiện đại của chúng ta, đây là một trò chơi. Điều quan trọng của việc duy trì sự xuất hiện thường xuyên là cho thấy họ đã gieo những hạt giống sâu sắc trong giao kèo xã hội – mà theo đó những alpha của chúng ta có nghĩa vụ phải phục vụ. Mặc dù có những lợi ích rõ ràng cho một người nổi tiếng khi họ sử dụng vị thế chính trị nổi bật của họ để gây sự chú ý đến một hoàn cảnh khó khăn nào đó, nhưng nếu họ thực sự được quan tâm thì họ cũng không cần thiết phải công khai mỗi lần làm điều gì. Có lẽ một trong những sự hi sinh mà họ làm cho cộng đồng có thể khiến họ trở thành tâm điểm chú ý.

Điều này cũng đúng với những chính trị gia trong quá trình bầu cử. Thật thú vị khi xem các chính trị gia tuyên bố rằng nếu được chọn lựa, họ sẽ làm tất cả những điều tốt đẹp bởi vì họ quan tâm đến chúng ta. Và nếu họ thất bại, rất nhiều người sẽ chẳng làm điều gì mà họ đã tuyên bố. Địa vị trong tổ chức không làm cho ai đó trở thành người lãnh đạo được. Người lãnh đạo là người được lựa chọn là để phục vụ cho người khác mà có hoặc không cần một vị trí chính thức nào cả. Có những người có chức quyền nhưng không phải là người lãnh đạo và có những người ở dưới cùng của một tổ chức nhưng lại là người lãnh đạo. Dĩ nhiên những người lãnh đạo có thể tận hưởng các đặc quyền mà họ được nhận nhưng

họ cũng phải sẵn sàng từ bỏ những đặc quyền ấy khi có vấn đề xảy ra. Lãnh đạo là những người sẵn sàng quan tâm đến những người bên trái mình và cả những người bên phải mình. Họ sẵn sàng hi sinh sự thoải mái của bản thân vì chúng ta, ngay cả khi họ không đồng tình với chúng ta. Sự tin tưởng không chỉ đơn giản là chia sẻ một quan điểm. Tin tưởng là phản ứng sinh học với niềm tin rằng ai đó luôn đặt phúc lợi của chúng ta lên trên hết tất cả. Lãnh đạo là người sẵn sàng từ bỏ những thứ của riêng họ. Thời gian, sức lực, tiền bạc, thậm chí có thể là thức ăn trên đĩa của họ cho chúng ta. Khi có vấn đề xảy ra, lãnh đạo sẽ là người ăn sau cùng.

Theo những tiêu chuẩn khách quan về lãnh đạo, những người chỉ nhằm mục đích nâng cao vị thế của mình vì họ có thể tận hưởng các đặc quyền mà không cần thực hiện trách nhiệm của một nhà lãnh đạo thì họ là những nhà lãnh đạo yếu kém. Mặc dù họ có thể có vị thế của một alpha và nâng cao vị trí thứ hạng của mình trong hàng ngũ, mặc dù họ có thể sở hữu tài năng và sức mạnh để có thể giành lấy vị trí alpha, nhưng họ chỉ thực sự trở thành nhà lãnh đạo khi lãnh trách nhiệm bảo vệ mọi người. Tuy nhiên, nếu họ chọn hi sinh những người trong bộ tộc của mình vì lợi ích cá nhân, họ sẽ phải chiến đấu để giữ vị trí họ đang có. Một lần nữa, các tổ chức không hề ngu ngốc. Bất kỳ ai cũng có quyền lực.

Những nhà lãnh đạo của tổ chức sẽ được đưa lên vị trí cao, không phải bởi vì họ muốn như vậy mà vì bộ tộc muốn thể hiện lòng biết ơn cho nhà lãnh đạo vì đã sẵn sàng hi sinh. Đó là những nhà lãnh đạo thực sự xứng đáng với niềm tin và sự trung thành của chúng ta. Tuy nhiên, cho dù có là những nhà lãnh đạo tốt, đôi khi họ có thể lạc lối, trở nên ích kỷ và ham muốn quyền lực. Đôi khi, những nhà lãnh đạo có thể lấy lại vị thế của mình, nhưng nếu không được, chúng ta sẽ không có sự lựa chọn nào khác ngoài chờ đợi cho tới khi họ ra đi và tìm kiếm một người khác lãnh đạo.

Điều tạo nên một nhà lãnh đạo tốt đó là tránh né việc gây chú ý mà dành thời gian và sức lực của mình để làm những điều cần thiết nhằm hỗ trợ và bảo vệ người của mình. Khi chúng ta cảm nhận được Vòng tròn an toàn quanh mình, chúng ta sẽ cống hiến cả máu, mồ hôi và nước mắt của mình, làm mọi việc để có thể thấy tầm nhìn của nhà lãnh đạo trở thành hiện thực. Điều duy nhất mà những nhà lãnh đạo cần làm là ghi nhớ những con người mà họ phải phục vụ và chúng ta sẽ thấy thật vinh dự khi được phục vụ lại họ.

CHIẾC CỐC GỐM

Tôi đã từng nghe câu chuyện về một cựu Thứ trưởng Bộ Quốc phòng khi ông phát biểu tại một hội nghị lớn. Ông đứng trên sân khấu và bắt đầu nói chuyện, chia sẻ về cách gây ra sự chú ý mà ông đã chuẩn bị với khán giả. Ông dừng lại và uống một ngụm từ cốc cà phê bằng xốp cách nhiệt mà ông mang theo. Ông uống một ngụm khác, nhìn xuống chiếc cốc và mỉm cười.

"Các bạn biết đấy", ông nói, cắt ngang bài phát biểu của mình, "năm ngoái tôi cũng có bài phát biểu ở đây. Tôi đã trình bày ở hội nghị như thế này và cũng trên sân khấu này. Nhưng năm ngoái, tôi vẫn còn là một Thứ trưởng". "Tôi đã ngồi trên ghế hạng thương gia, bay đến đây và khi tôi hạ cánh, có một vài người đã chờ tôi ở sân bay và đưa tôi đến khách sạn. Khi tới khách sạn, có một vài người cũng đang ở đó chờ tôi. Họ đã làm các thủ tục cho tôi, đưa tôi chìa khóa và dẫn tôi lên phòng. Sáng hôm sau, khi tôi đi xuống, vẫn có một vài người đợi tôi ở hành lang để đưa tôi đến cũng địa điểm này ngày hôm nay. Tôi được dẫn vào qua một lối vào ở cửa sau. Họ chỉ cho tôi phòng nghỉ và đưa cho tôi một chiếc cốc bằng gốm xinh đẹp, trong có cà phê."

"Nhưng năm nay, khi tôi đứng đây nói chuyện với các bạn, tôi không còn là một Thứ trưởng nữa", ông tiếp tục. "Tôi ngồi ghế máy bay hạng thường đến đây. Khi tôi tới sân bay ngày hôm qua, cũng chẳng có ai ở đó đón tiếp tôi nữa. Tôi tự bắt taxi, một mình đến khách sạn, tự làm thủ tục nhận phòng và mang hàng lý lên phòng một mình. Sáng nay, tôi xuống hành lang và bắt một chiếc taxi đến đây. Tôi vào cửa trước và tìm đường đến sân khấu. Lúc ở đó, tôi đã hỏi một nhân viên kỹ thuật xem họ có cốc cà phê nào không. Anh ta liền chỉ cho tôi máy bán cà phê tự động đặt ở sát tường. Vì thế, tôi lại đó và tự lấy cà phê bằng chiếc cốc xốp này." Ông vừa nói vừa nâng chiếc cốc cho khán giả nhìn thấy.

"Chuyện này đã xảy ra với tôi", ông tiếp tục. "Chiếc cốc gốm mà người ta đưa cho tôi năm ngoái sẽ không bao giờ là của tôi cả. Điều này có liên quan đến vị trí mà tôi đảm nhận. Tôi xứng đáng với một chiếc cốc xốp."

Ông nói tiếp: "Đây là bài học quan trọng nhất mà tôi có thể truyền đạt cho các bạn. Tất cả những đặc quyền, lợi ích, ưu thế mà bạn có thể có được từ vị trí, thứ hạng hay địa vị mà bạn đang giữ, chúng không bao giờ là của bạn. Những điều đó là dành cho vai trò mà bạn đang nắm giữ. Và khi bạn rời khỏi vai trò đó, mà cuối cùng bạn cũng sẽ phải rời bỏ, người ta sẽ đưa chiếc cốc bằng gốm cho người sẽ thay thế bạn. Bởi vì bạn chỉ xứng đáng với chiếc cốc xốp mà thôi."

"ĂN SAU CÙNG" SẼ ĐƯỢC ĐỀN ĐÁP BẰNG LÒNG TRUNG THÀNH VÀ TINH THẦN LÀM VIỆC CHĂM CHỈ

Khi thị trường chứng khoán rơi vào khủng hoảng năm 2008, cũng giống như nhiều công ty khác, công ty Barry-Wehmiller cũng gặp nhiều khó khăn. Công ty sản xuất mà Chapman đang mua lại ngay lập tức giảm 30% đơn đặt hàng. Barry-Wehmiller sản xuất những máy móc công nghiệp lớn và chúng sẽ là một trong những thứ đầu tiên bị giảm khi một công ty cắt giảm ngân sách trong thời kỳ khó khăn.

Chapman và những người làm việc cùng ông phải đối mặt với sự thật tệ hại: Họ không còn đủ khả năng để giữ tất cả nhân viên của mình. Đơn giản là vì họ không còn đủ việc làm hay doanh thu để trả cho tất cả mọi người. Chính vì vậy, lần đầu tiên sau một thời gian dài, quyết định sa thải đã được đưa ra.

Đối với nhiều công ty, lựa chọn sa thải dường như rất dễ dàng, cho dù điều đó là không chấp nhận được.

Nhưng Chapman từ chối sa thải nhân viên chỉ vì công ty có quãng thời gian khó khăn. Ông luôn xem công ty như một gia đình, một tổ chức để phục vụ và giữ an toàn, chứ không chỉ là một lực lượng lao động được sử dụng để phục vụ công ty. "Không ai trong chúng ta mong rằng mình sẽ vứt bỏ con cái trong những lúc khó khăn", ông nói. Nếu xảy ra bất kỳ điều gì thì cả gia đình sẽ cùng nhau xem xét, cùng nhau chịu đựng và làm việc để vượt qua thời kỳ khó khăn.

Vì thế, thay vì sa thải, công ty đã thực hiện chính sách nghỉ phép bắt buộc. Mỗi nhân viên, từ CEO đến thư ký sẽ phải nghỉ phép bốn tuần không lương. Họ có thể lựa chọn tuần mà họ muốn nghỉ, tuy nhiên các tuần nghỉ không được liền kề nhau. Nhưng chính cách mà Chapman thông báo về kế hoạch đó đã chứng minh được sự thành thật trong cách lãnh đạo của ông. "Mỗi người chúng ta chịu đựng một chút thì sẽ tốt hơn là ai đó trong chúng ta phải gánh chịu tất cả", ông nói với nhân viên của mình.

Sự bảo vệ của Chapman dành cho các nhân viên đã tạo ra một tác động lớn. Không giống như các công ty khác thông báo sa thải, tại Barry-Wehmiller, mọi người được bày tỏ một cách tự nhiên và hoàn toàn theo ý họ để làm và giúp đỡ nhau nhiều hơn. Những người có nhiều điều kiện để nghỉ lâu hơn sẽ trao đổi với những

người có điều kiện nghỉ ít hơn. Mặc dù họ không có nghĩa vụ phải làm như vậy, nhưng họ tăng thời gian nghỉ không lương nhiều hơn quy định để giúp những người khác. Cảm giác tràn ngập khắp công ty là lòng biết ơn đối với sự an toàn mà công ty dành cho họ. Tôi nghĩ rằng ở các công ty khác, khi gặp thời kỳ khó khăn, hầu hết nhân viên cũng sẵn sàng cắt giảm tiền lương của mình hơn là mất việc.

Ngay khi mọi thứ bắt đầu tăng trưởng trở lại, chương trình nghỉ phép chấm dứt và quỹ 401 (k) mà công ty đã dừng chi trả trong lúc khó khăn không những được hồi phục, mà còn đền bù cho mọi người khoản tiền bị hoãn trước đó. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Những nhà lãnh đạo đã thực hiện nghĩa vụ nhân học của một alpha để bảo vệ bộ tộc và ngược lại, mọi người cũng đáp lại sự bảo vệ đó bằng lòng trung thành mãnh liệt, muốn làm bất cứ việc gì có thể để giúp tổ chức của mình. Rất ít nhân viên rời công ty Barry-Wehmiller chỉ với mong muốn kiếm được nhiều tiền hơn.

E.D.S.O. XEM XÉT LẠI

Mỗi một chất dẫn truyền thần kinh tốt đều cần thiết cho sự sinh tồn của mỗi cá nhân cũng như cả cộng đồng. Dựa trên nhu cầu và môi trường chúng ta làm việc, mỗi chất đều có một vai trò riêng. Nhờ endorphins chúng ta có thể làm việc chăm chỉ và có động lực để vượt qua những công việc khó khăn. Chúng ta có thể thiết lập mục tiêu, tập trung và làm mọi việc là nhờ vào sức mạnh khuyến khích của dopamine. Những cảm giác này rất tốt cho quá trình tiến bộ, phát triển, chính vì vậy chúng ta tích cực làm để có được cảm giác đó.

Chất serotonin liên quan đến niềm tự hào mà ta cảm thấy khi những người chúng ta quan tâm đạt được thành tựu tuyệt vời hay khi chúng ta mang lại niềm tự hào cho những người quan tâm đến chúng ta. Serotonin giúp đảm bảo rằng chúng ta luôn quan tâm đến những người luôn dõi theo mình hay chúng ta luôn làm những điều đúng đắn vì những người đã hướng dẫn chúng ta. Và sức mạnh bí ẩn của oxytocin giúp chúng ta hình thành mối liên kết của tình yêu và sự tin tưởng. Nó cũng giúp chúng ta hình thành nên những mối quan hệ bền vững, để ta có thể đưa ra các quyết định với niềm tin rằng những người luôn quan tâm đến chúng ta sẽ luôn kề vai sát cánh bên ta. Chúng ta biết rằng nếu chúng ta cần sự giúp đỡ hay hỗ trợ thì những người quan tâm đến chúng ta sẽ xuất hiện ngay, bất kể thế nào, oxytocin sẽ giúp chúng ta khỏe mạnh và thông minh. Nó cũng giúp chúng ta trở thành

người giải quyết vấn đề tốt hơn. Nếu không có oxytocin, chúng ta sẽ chỉ thực hiện các quy trình ngắn hạn. Để có được những bước nhảy vĩ đại, đòi hỏi khả năng phối hợp, giải quyết vấn đề của những người thực sự tin tưởng lẫn nhau.

Giống như những bộ phận khác ở con người, các chất dẫn truyền thần kinh này không phải là một hệ thống hoàn hảo. Đôi khi chúng được sản sinh ra cùng nhau nhưng với hàm lượng khác nhau. Hơn nữa, chúng ta có thể làm gián đoạn hệ thống để sản sinh ra những chất này vì những lý do sai lầm. Những chất ích kỷ như endorphins và dopamine, cho chúng ta những phần thưởng ngắn hạn, nhưng trong những điều kiện thích hợp, chúng có thể gây nghiện. Những chất vị tha, endorphin và oxytocin, phải mất thời gian để xây dựng trong hệ thống trước khi chúng ta có thể tận hưởng được mọi lợi ích từ chúng. Mặc dù ta có thể tận hưởng cảm xúc khi đạt được một mục tiêu hay giành chiến thắng trong một cuộc đua, nhưng cảm giác đó không kéo dài. Để kéo dài cảm giác này, ta phải giành chiến thắng ở một cuộc đua khác và đạt được một mục tiêu xa hơn. Sợi dây liên kết tình yêu, sự tin tưởng và tình bạn cần có thời gian để cảm nhận.

Mục tiêu cho mọi nhà lãnh đạo của bất kỳ tổ chức nào chính là tìm kiếm sự cân bằng. Khi chất dopamine là động lực chính, chúng ta có thể đạt được rất nhiều thành tựu, nhưng ta sẽ cảm thấy cô đơn và không toại nguyện, cho dù chúng ta có trở thành người giàu có và mạnh mẽ đến đâu đi chăng nữa. Chúng ta sống một cuộc sống của những thành công nhanh chóng, luôn tìm kiếm những mục tiêu tiếp theo. Dopamine không giúp chúng ta tạo ra những điều lâu dài. Khi chúng ta sống trong một cộng đồng híp- pi, oxytocin tuôn trào, nhưng không có bất kỳ một mục tiêu hay tham vọng nào có giá trị. Chúng ta có thể từ chối những cảm xúc mãnh liệt của chính bản thân mình khi hoàn thành công việc. Cho dù chúng ta có say mê cảm giác này thế nào đi chăng nữa, chúng ta vẫn cảm thấy thất bại. Một lần nữa, mục tiêu chính là sự cân bằng.

Tuy nhiên, khi hệ thống cân bằng, chúng ta gần như đạt được hầu hết các khả năng siêu nhiên như lòng can đảm, cảm hứng, tầm nhìn, sự sáng tạo, cảm thông và nhiều thứ khác. Khi tất cả những điều này cùng được sản sinh thì kết quả và cảm xúc đi kèm là hoàn toàn ấn tượng.

PHẦN 3
[THỰC TẾ]

Chương 9

Can đảm làm những việc đúng đắn

NHẬN THỨC ĐƯỢC KHI NÀO CẦN PHÁ BỎ NHỮNG NGUYÊN TẮC

Nhằm đào tạo nhân viên của mình, các tổ chức thường đưa ra cho mọi người một cơ hội để cam kết sẽ luôn cố gắng làm việc hết mình. Điều này vượt xa những khóa học về cách làm sao để trình bày Power Point tốt hơn hay trở thành người thuyết trình xuất sắc hơn; các tổ chức này cung cấp cho mọi người vô số cơ hội để tự cải thiện bản thân. Họ càng huấn luyện, đào tạo chúng ta, chúng ta càng học hỏi được nhiều hơn. Khi đã có nhiều kinh nghiệm và sự tự tin thì tổ chức sẵn sàng trao cho chúng ta những trách nhiệm lớn hơn. Cuối cùng, tổ chức, những nhà lãnh đạo và đồng nghiệp sẽ sẵn sàng tin tưởng vào khả năng của chúng ta để tự biết khi nào nên phá vỡ những quy định chung.

Chúng ta không thể "tin tưởng" những nguyên tắc hay công nghệ. Dĩ nhiên, chúng ta có thể dựa vào chúng nhưng tin tưởng chúng ư? Không. Sự tin tưởng là trải nghiệm cụ thể của con người được tạo ra bởi chất oxytocin. Sự tin tưởng thật sự chỉ tồn tại giữa con người. Và chúng ta chỉ có thể tin tưởng người khác, khi chúng ta biết họ thực sự quan tâm đến chúng ta thường xuyên và tích cực. Công nghệ, dù có tinh vi, hiện đại đến đâu, cũng không quan tâm đến chúng ta chút nào, nó chỉ phản ứng theo những thiết lập của các biến số. Và những cuốn sách luật, cho dù có toàn diện đến đâu, cũng không thể xem xét, đánh giá mọi tình huống.

Hãy tưởng tượng nếu mỗi lần chúng ta cãi nhau với người mà mình thương yêu, họ sẽ phản ứng theo những thiết lập của các

biến số, hay trì hoãn để xem sách luật tư vấn, thì bạn nghĩ mối quan hệ này sẽ kéo dài được bao lâu? Đây chính là lý do chúng ta thấy rằng những công chức thật đáng ghét. Họ chỉ chăm chăm tuân thủ theo các quy tắc mà không hề quan tâm đến con người, đối tượng mà các quy tắc được tạo ra để giúp đỡ và bảo vệ. Nói cách khác, họ không quan tâm. Ở đó, không có một thuật toán nào về mối quan hệ thành công – giữa người với người hay giữa con người với tổ chức.

Lợi ích xã hội thực sự của lòng tin phải đến từ hai phía. Sự tin tưởng từ một phía không có ích với cá nhân hay tổ chức. Công ty sẽ như thế nào khi người quản lý tin tưởng người lao động, nhưng người lao động không tin tưởng quản lý của mình? Cuộc hôn nhân sẽ rất khó bền vững nếu người vợ tin tưởng chồng mình, nhưng người chồng lại không tin tưởng vợ. Mọi thứ sẽ tốt đẹp nếu người lãnh đạo hi vọng nhân viên sẽ tin tưởng họ, nhưng nếu người lãnh đạo không tin tưởng nhân viên của mình, hệ thống sẽ thất bại. Vì sự tin tưởng sẽ phục vụ cho cá nhân và tổ chức nên nó phải được chia sẻ từ cả hai phía.

Trách nhiệm của người lãnh đạo là phải dạy cho nhân viên của mình các nguyên tắc, quy định, đào tạo để họ nâng cao năng lực và xây dựng sự tự tin. Lúc này, người lãnh đạo phải lùi lại và tin tưởng nhân viên của mình, biết được họ đang làm gì và sẽ làm những gì cần phải làm. Trong các tổ chức yếu kém, nếu không có sự giám sát, rất nhiều người sẽ phá vỡ các nguyên tắc vì lợi ích cá nhân. Chính điều này làm cho tổ chức trở nên yếu kém. Trong những tổ chức vững mạnh, mọi người sẽ phá vỡ những quy tắc vì đó là điều đúng đắn để giúp đỡ cho người khác.

Hãy suy nghĩ về điều đó. Liệu bạn có cảm thấy thoải mái khi tiễn gia đình mình lên chiếc máy bay mà biết được người phi công hay người kiểm soát không lưu là người chỉ làm việc theo quy tắc, cho dù có bất kỳ vấn đề gì đi nữa? Liệu bạn có thể để gia đình mình lên máy bay khi biết rằng người phi công hay người kiểm soát không lưu chỉ quan tâm đến những gì họ cần phải làm để có được tiền thưởng trong kỳ tiếp theo? Hay liệu bạn muốn gia đình mình lên chiếc máy bay khi biết rằng có sự tin tưởng giữa những người phi công và người kiểm soát không lưu, những người biết nguyên tắc nào có thể phá vỡ khi có điều gì đó không ổn và việc phá vỡ nguyên tắc đó có thể làm ảnh hưởng đến tiền thưởng của họ. Câu trả lời thực sự rất hiển nhiên. Chúng ta không tin những nguyên tắc, chúng ta tin con người.

Trách nhiệm của người lãnh đạo là phải mang đến sự bảo vệ, che

chở từ bên trên cho những người đang làm việc bên dưới. Khi mọi người cảm thấy rằng họ có quyền kiểm soát để làm những việc đúng đắn, thậm chí đôi khi phải phá vỡ các nguyên tắc, nhưng họ thường sẽ chọn làm những điều đúng đắn. Sự can đảm của chúng ta đến từ cấp trên của mình. Sự tự tin làm những điều đúng đắn của chúng ta cũng được quyết định bởi mức độ tin cậy mà chúng ta cảm nhận được với người lãnh đạo của mình.

Nếu những người giỏi được đề nghị làm việc trong môi trường văn hóa tồi tệ, một nơi mà người lãnh đạo không từ bỏ quyền kiểm soát, thì những điều tồi tệ sẽ dần tăng lên. Mọi người sẽ quan tâm đến việc tuân theo các nguyên tắc hơn là làm những việc cần làm vì sợ gặp rắc rối hoặc mất việc. Và khi điều này xảy ra, chúng ta chỉ làm việc như những cỗ máy.

Chương 10
Xe trượt tuyết trên sa mạc

Hãy đối mặt với điều này, chúng ta rất giỏi. Chúng ta thực sự rất giỏi. Ý tôi là chúng ta chính là loài giỏi nhất trong tất cả muôn loài đã từng tồn tại. Điều này không phải lời nói huyên thuyên của những người cực kỳ ích kỷ, hãy nhìn vào thế giới xung quanh mình mà xem. Các loài động vật khác chỉ sống suốt cuộc đời để tìm kiếm thức ăn, sinh sản và hành động theo bản năng. Nhưng chúng ta không như vậy. Chúng ta làm nhiều việc hơn là chỉ hoạt động để tồn tại và gia tăng dân số (mặc dù chúng ta làm những điều này rất tốt).

Chúng ta phát minh, xây dựng và đạt được những thành tựu mà không loài nào trên hành tinh này có thể đạt được. Linh dương đâu có xây dựng kim tự tháp, chính loài người chúng ta đã xây nên. Khỉ đột đâu có tạo ra được động cơ đốt trong, chính chúng ta đã phát minh ra. Tất cả những điều này là nhờ vào vỏ não đặc biệt của chúng ta, một phần của bộ não giúp phân biệt chúng ta với các loài động vật có vú khác. Vỏ não mang lại khả năng suy nghĩ hợp lý và chính xác về thế giới, giúp chúng ta giải quyết những vấn đề phức tạp. Cũng nhờ vỏ não mà chúng ta có thể nói chuyện và giao tiếp một cách rộng rãi và phức tạp hơn bất kỳ loài nào trên hành tinh này. Chính khả năng này cho phép chúng ta, giữa muôn vàn những loài khác, có thể truyền lại cho người khác những bài học, kinh nghiệm của chúng ta để họ không cần học lại những điều mà ta đã biết. Mỗi thế hệ có thể được xây dựng dựa trên những bài học, kinh nghiệm của thế hệ trước, vì vậy chúng ta có thể tạo nên phát triển thực sự trên thế giới. Đây chính là điều mà chỉ con người làm được. Chúng ta là những cỗ máy thành công.

Tuy nhiên, trong khi vỏ não giúp chúng ta làm mọi việc hiệu quả, phần não rìa lại chi phối cảm xúc của chúng ta, đem lại cho chúng ta khả năng tin tưởng, khả năng hợp tác và khả năng xã hội hóa

và xây dựng cộng đồng vững mạnh. Chính phần não rìa nuôi dưỡng các chuỗi phản ứng và quyết định định hướng hành vi của chúng ta. Nó mang lại cho chúng ta khả năng để hình thành những liên kết tình cảm mạnh mẽ với người khác. Và những liên kết xã hội mạnh mẽ này cho phép chúng ta làm việc cùng nhau để hoàn thành tất cả mọi việc, mà chỉ vỏ não của người thông thái chúng ta có thể mơ tới. Nếu không thể tin tưởng và làm việc cùng nhau thì cho dù chúng ta có thông minh thế nào cũng sẽ chết sớm và đơn độc. Chúng ta không bao giờ cảm nhận được niềm vui trong một mối quan hệ hay cảm thấy bản thân đang ở trong một vòng tròn với những người mà chúng ta chia sẻ cùng những giá trị và niềm tin, thậm chí không cảm nhận được cảm giác tốt lành khi làm một việc gì đó cho người khác.

Chúng ta thường nghĩ rằng trí thông minh giúp ta tiến lên phía trước, nhưng nó không phải là tất cả. Trí thông minh cho chúng ta những ý tưởng và định hướng. Nhưng khả năng hợp tác mới thực sự giúp chúng ta hoàn thành công việc. Chỉ có rất ít thành tựu, công ty hay công nghệ do một người tạo nên mà không có sự giúp đỡ hay hỗ trợ từ người khác. Rõ ràng là càng nhiều người muốn giúp đỡ chúng ta thì chúng ta càng đạt được nhiều thành tựu hơn.

Và chính khả năng để làm việc cùng nhau của chúng ta đã tạo ra một trong những điều ngược đời nhất trong xã hội hiện đại. Trong khi nỗ lực theo đuổi sự tiến bộ, chúng ta đã vô tình xây dựng nên một thế giới ngày càng khó khăn hơn để hợp tác với nhau. Các biểu hiện của sự mỉa mai, tàn nhẫn dễ dàng được cảm nhận trong xã hội phát triển. Cảm giác cô lập và căng thẳng cao đã thúc đẩy những ngành thu lợi nhuận từ việc mưu cầu hạnh phúc của chúng ta. Các cuốn sách phát triển bản thân, các khóa học hay bất kỳ loại dược phẩm nào đã tạo ra những ngành triệu đô, nhằm giúp chúng ta tìm kiếm hạnh phúc khó nắm bắt hay ít nhất là để giảm bớt căng thẳng.

Điều khiến cho số ít nhân viên cảm thấy thực sự hạnh phúc ở nơi làm việc là được làm việc một mình. Chúng ta đã tạo ra hệ thống và xây dựng tổ chức buộc con người làm việc trong những môi trường mà họ làm việc không hiệu quả. Khi lấy dopamine làm động lực chính để làm việc còn cortistol được sản sinh lúc không cần thiết, chúng ta thực sự đã phá hỏng hệ thống để làm điều ngược lại: Khuyến khích chúng ta luôn quan tâm đến bản thân trước tiên và nghi ngờ người khác.

Nếu con người là một chiếc xe trượt tuyết, thì điều này có nghĩa là

chúng ta được tạo ra để hoạt động trong một môi trường rất đặc trưng. Chiếc xe này được tạo ra cho một loại địa hình là tuyết, và nếu được đặt trong một điều kiện khác – ví dụ như sa mạc thì nó sẽ không hoạt động tốt nữa. Dĩ nhiên, xe trượt tuyết vẫn chạy được. Nó chỉ không chạy hiệu quả mà thôi. Đây là điều đã xảy ra ở nhiều tổ chức hiện nay. Khi sự tiến bộ bị chậm lại hay thiếu đổi mới, người lãnh đạo sẽ sửa chữa bộ máy một cách vụng về và qua loa. Họ thêm và thay thế các động cơ với hi vọng sẽ có được sự hòa nhập thích hợp. Họ phát triển nhiều động cơ mới để khuyến khích máy móc làm việc tốt hơn.

> *Sự tin tưởng giống như dầu bôi trơn. Nó làm giảm ma sát và tạo ra nhiều điều kiện có lợi hơn cho hiệu suất làm việc của máy móc.*

Với một hợp chất khuyến khích dopamine, máy móc thực sự sẽ hoạt động tốt hơn, thậm chí có thể đi nhanh hơn một chút trong sa mạc. Tuy nhiên ma sát cũng rất quan trọng. Có rất nhiều nhà lãnh đạo không hiểu rõ được rằng vấn đề không phải là do con người. Con người rất tốt. Thay vào đó, môi trường mà con người hoạt động mới là vấn đề. Hãy làm mọi việc đúng đắn và mọi chuyện sẽ tự nhiên phát triển.

Với một động vật có tính xã hội, sự tin tưởng giống như dầu bôi trơn. Nó làm giảm ma sát và tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi cho hiệu suất làm việc của máy móc, giống như đưa xe trượt tuyết trở về với vùng tuyết. Nếu làm được điều này, thậm chí một chiếc xe trượt tuyết không đủ mạnh cũng sẽ chạy nhanh hơn những xe trượt tuyết mạnh nhất nhưng không được bảo trì tốt. Vấn đề không phải những người trong tổ chức thông minh, tài giỏi như thế nào, mà họ làm việc, hợp tác cùng nhau tốt ra sao. Đó chính là dấu hiệu thực sự của thành công trong tương lai hay khả năng quản lý để vượt qua những cuộc chiến.

Lòng tin và cam kết là những cảm giác mà chúng ta có được từ sự giải phóng của các chất khuyến khích nằm sâu bên trong não rìa. Chính vì vậy mà sự tin tưởng và cam kết rất khó đo lường. Cũng như chúng ta không thể nói với ai đó chúng ta hạnh phúc và mong họ sẽ được hạnh phúc. Chúng ta cũng không thể nói với ai đó hãy tin tưởng chúng ta hay cam kết điều gì đó và hi vọng họ cũng sẽ làm như vậy. Có rất nhiều điều chúng ta cần làm trước khi ai đó cảm nhận được cảm giác của sự trung thành và tận tâm.

Có một số nguyên lý cơ bản mà nhà lãnh đạo của các tổ chức phải tuân theo để có thể xây dựng lòng tin và cam kết sâu sắc giữa

những người làm việc cho họ. Và theo một cách "không dopamine", việc này sẽ tốn rất nhiều thời gian, sức lực, ý chí của mọi người.

Nhưng tất cả điều này không đề cập đến câu hỏi, chúng ta đến sa mạc như thế nào?

CON ĐƯỜNG CHÚNG TA CHỌN

PHẦN 4

[LÀM SAO CHÚNG TA Ở ĐÂY ĐƯỢC?]

Chương 11
Khi lãnh đạo ăn đầu tiên

NGÀY CHÚNG TA CHẤP NHẬN BỊ SA THẢI

Ngày 5 tháng 8 năm 1981. Đó là ngày việc sa thải trở thành chính thức.

Hiếm khi chúng ta có thể tính toán chính xác khi nào lý thuyết kinh doanh hay một ý tưởng trở thành điều lệ được chấp nhận. Nhưng trong trường hợp sa thải hàng loạt này, chúng ta có thể làm được. Ngày 5 tháng 8 năm 1981 là ngày Tổng thống Ronald Reagan sa thải hơn 11.000 nhân viên điều khiển không lưu.

Do đòi hỏi được trả lương nhiều hơn và thời gian làm việc ngắn hơn, PATCO, công đoàn của nhân viên trung tâm điều khiển không lưu lúc bấy giờ, bị lôi kéo vào một cuộc tranh chấp lao động dữ dội với Cục Quản lý Hàng không Liên bang. Khi các cuộc đàm phán bị phá vỡ, PATCO đe dọa đình công, thực hiện đóng cửa sân bay và gây ra việc hủy hàng ngàn chuyến bay khi đang là thời kỳ du lịch bận rộn nhất của năm.

Theo Đạo luật Taft-Hartley năm 1947, vụ đình công như vậy là bất hợp pháp. Đạo luật nghiêm cấm bất cứ hoạt động đình công lao động nào có thể gây ra tổn hại cho những người không liên quan đến tranh chấp hay thương mại, mà có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến phúc lợi chung. Đây là lý do nghiêm cấm cảnh sát và y tá phòng cấp cứu đình công. Thiệt hại của cuộc đình công được cho là sẽ gây ra hậu quả lớn hơn sự bất bình về tiền lương hay thời gian làm việc.

Sau khi không có một thỏa thuận nào được chấp nhận và tệ hơn là không tìm thấy một tiếng nói chung, ngày 3 tháng 8, các thành

viên công đoàn PATCO đã không đi làm. Cuộc đình công này đã gây ảnh hưởng trên toàn quốc, vì vậy Tổng thống Ronald Reagan đã đích thân đứng ra kêu gọi nhân viên trạm kiểm soát không lưu trở lại làm việc. Trong khi đó, một kế hoạch dự phòng cũng được thực hiện với các giám sát viên (những người không phải là thành viên công đoàn). Họ là một nhóm nhỏ những người kiểm soát không lưu không đình công và kiểm soát không lưu quân sự được đưa vào thay thế cho những chỗ trống. Mặc dù không phải là giải pháp hoàn hảo, nhưng các nhân viên tạm thời đã giữ được phần lớn các chuyến bay hoạt động theo lịch trình. Vì vậy ảnh hưởng của cuộc đình công không nghiêm trọng như dự kiến. Và vào ngày 5 tháng 8 năm 1981, Tổng thống Reagan đã sa thải 11.395 nhân viên điều khiển không lưu, gần như tất cả những người làm việc tại FAA lúc đó. Nhưng mọi chuyện không dừng tại đó.

Tổng thống Reagan cấm tất cả những người tham gia đình công không được phép làm việc lại cho FAA trong suốt quãng đời còn lại của họ và lệnh cấm này vẫn duy trì cho đến khi Tổng thống Clinton dỡ bỏ vào năm 1993. Nhiều nhân viên kiểm soát không lưu bị sa thải ngày hôm đó là những cựu chiến binh trong chiến tranh hay những nhân viên công chức đã làm việc chăm chỉ để có được thu nhập. Do lệnh cấm và thực tế là kỹ năng của họ khó có thể áp dụng cho các ngành nghề khác (ngoài FAA, không có nơi nào có nhu cầu lớn về nhân viên kiểm soát không lưu) mà nhiều người đã lâm vào cảnh nghèo đói.

Đây không phải câu chuyện về việc Tổng thống Reagan nên hay không nên sa thải những nhân viên kiểm soát không lưu. Đây cũng không phải câu chuyện về tranh chấp lao động và quyền của công đoàn khi đứng lên quản lý. Đây là câu chuyện về một điều gì đó khá tàn nhẫn. Đây là câu chuyện về hậu quả lâu dài khi một nhà lãnh đạo đặt ra quy định mới về những hành vi nào có thể chấp nhận được và không chấp nhận được trong một tổ chức.

Trong nỗ lực để giảm bớt sự căng thẳng ngắn hạn trên toàn đất nước, Tổng thống Reagan đã vô tình tạo ra một điều mới mang tính lâu dài hơn. Bằng cách sa thải tất cả nhân viên kiểm soát không lưu, ông đã gửi một thông điệp đến các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên toàn quốc. Ông vô tình ủng hộ cho những quyết định nhanh chóng và thậm chí hùng hổ trong việc dùng hình thức sa thải hàng loạt để ngăn chặn sự gián đoạn kinh tế ngắn hạn. Mặc dù vậy, tôi chắc rằng Tổng thống Reagan chưa bao giờ có ý định đó, nhưng một số giám đốc điều hành đã hiểu hành động này của Tổng thống như sự cho phép để làm các hành động tương tự. Và bấy giờ đã có một tiền lệ về việc bảo vệ mục đích thương mại

trước khi bảo vệ con người. Chính vì vậy, lần đầu tiên, những quy ước xã hội nhằm hạn chế các giám đốc điều hành làm một số điều mà họ mong muốn có thể làm trong quá khứ, đã biến mất ngay lập tức.

Với sự chấp thuận ngầm từ bên trên, việc sa thải nhân viên hàng loạt để cân bằng sổ sách bắt đầu được thực hiện thường xuyên hơn. Hình thức sa thải đã tồn tại từ trước những năm 80, nhưng thường là phương án cuối cùng và không phải lựa chọn đầu tiên. Hiện nay chúng ta bước vào một thời kỳ mà thậm chí nhân tài được trọng dụng ít hơn. Một người làm việc chăm chỉ như thế nào hoặc đóng góp cho công ty bao nhiêu cũng không còn chắc chắn có công việc ổn định nữa. Bấy giờ bất kỳ ai cũng có thể bị sa thải chỉ để cân bằng sổ sách năm đó. Sự nghiệp sẽ kết thúc để những con số được làm việc. Bảo vệ tiền của, như một lý thuyết kinh tế, đã thay thế cho sự bảo vệ con người. Trong điều kiện như vậy, làm sao chúng ta có thể cảm thấy an toàn ở nơi làm việc? Làm sao chúng ta có thể cam kết với công việc mình làm nếu lãnh đạo công ty không cam kết với chúng ta?

Khái niệm về việc đặt con số hay tài nguyên lên trước con người hoàn toàn trái ngược với sự bảo vệ trong nhân chủng học của chúng ta: Các nhà lãnh đạo phải có nghĩa vụ với chúng ta. Cũng giống như việc cha mẹ ưu tiên quan tâm đến ô tô lên trước con cái của mình. Điều đó có thể phá vỡ kết cấu gia đình. Việc tái xác định của các nhà lãnh đạo hiện đại sẽ tàn phá các mối quan hệ trong công ty (thậm chí trong xã hội) cũng như gia đình chúng ta.

Sự ưu tiên của những nhà lãnh đạo mới này đe dọa đến nền tảng mà sự tin tưởng và hợp tác đã được xây dựng. Họ thực hiện mà quên rằng con người – những người đang sống và hít thở là những người giữ vai trò to lớn trong khả năng đổi mới, tiến bộ – bây giờ không còn được xem là tài sản giá trị nhất nữa, mà được đem ra so sánh với các con số. Có lẽ sự ưu tiên năng suất dựa trên yếu tố con người sẽ làm suy yếu nền kinh tế thị trường tự do.

Công ty càng cung cấp những sản phẩm, dịch vụ và chế độ tốt hơn, thì càng có nhiều nhu cầu từ đối tác. Và không có cách nào tốt hơn để cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường bằng cách tạo ra nhu cầu nhiều hơn và kiểm soát tốt hơn nguồn cung ứng sản phẩm. Sản phẩm, dịch vụ, chế độ tốt hơn thường là kết quả do chính nhân viên đã sáng tạo, phát triển và mang chúng đến cho khách hàng. Khi con người bị đặt vào vị trí thứ hai trong danh sách ưu tiên, chiến lược sản xuất chuyển từ những mặt hàng có độ phân hóa cao sang hàng hóa đại trà. Và khi điều đó xảy ra, sự đổi

mới giảm đi, áp lực để cạnh tranh cho hàng hóa như giá cả, và chiến lược ngắn hạn sẽ tăng lên.

Trên thực tế, càng có nhiều nhà phân tích tài chính trong một công ty thì công ty càng ít đổi mới và sáng tạo. Theo một nghiên cứu năm 2013 trên tạp chí *Kinh tế Tài chính*, các công ty được kiểm soát bởi nhiều nhà phân tích tài chính sẽ đưa ra ít bằng sáng chế hơn những công ty có ít nhà phân tích tài chính. Và bằng sáng chế do các công ty này tạo ra có xu hướng tác động và ảnh hưởng thấp hơn đến thị trường. Các bằng chứng đã cho thấy rằng "các chuyên gia phân tích tài chính đặt quá nhiều áp lực lên nhà quản lý để đáp ứng những mục tiêu ngắn hạn, điều này cản trở đầu tư của công ty trong những dự án sáng tạo dài hạn". Một cách đơn giản, các nhà lãnh đạo của một công ty đại chúng càng cảm thấy có nhiều áp lực để đáp ứng sự mong đợi của các thành phần bên ngoài, thì họ càng giảm khả năng để cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn.

KHI NGƯỜI LÃNH ĐẠO ĂN ĐẦU TIÊN

Khi những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số điều hành hoạt động của doanh nghiệp và chính phủ, nước Mỹ đã trải qua ba sự kiện sụp đổ thị trường chứng khoán đáng nhớ. Lần đầu tiên là vào năm 1987. Một số tranh cãi cho rằng nguyên nhân là do việc nhờ cậy quá nhiều vào chương trình máy tính để thực hiện các giao dịch thay vì sử dụng con người. Lần sụp đổ sau đó là năm 2000, sau vụ nổ bong bóng dotcom. Và lần thứ ba vào năm 2008, sau sự sụp đổ của thị trường nhà đất. Trước năm 1987, không có bất kỳ sự sụp đổ nào của thị trường chứng khoán, kể từ khi cuộc đại suy thoái kéo theo sự dư thừa của cải và mất cân bằng giá trị những năm 1920. Nếu chúng ta không tìm ra cách điều chỉnh sự mất cân bằng của chính mình thì các quy luật tự nhiên sẽ điều chỉnh giúp chúng ta.

> *Ngày nay có quá nhiều môi trường làm việc làm hỏng khuynh hướng hợp tác và tin tưởng tự nhiên của chúng ta.*

Đối với một loài được sinh ra trong thời kỳ nguồn tài nguyên cạn kiệt và những mối nguy hiểm ở khắp nơi, thì xu hướng chia sẻ và hợp tác sẽ trở nên phức tạp khi nguồn tài nguyên dồi dào và nguy hiểm ít đi. Khi có ít người, chúng ta có xu hướng cởi mở hơn để chia sẻ những gì mình có. Bộ tộc Bedouin hay những gia đình du mục người Mông Cổ không hề đông đúc, nhưng họ rất vui khi được chia sẻ. Nếu trong chuyến du lịch của mình, bạn gặp họ, họ

sẵn sàng mở cửa nhà, mời bạn ăn và thể hiện lòng hiếu khách. Điều đó không phải chỉ vì họ là những người tốt mà còn vì sự sinh tồn của họ phụ thuộc vào sự chia sẻ. Họ biết rằng một ngày nào đó họ có thể sẽ là những người khách du lịch thực sự cần cái ăn và chỗ ở như vậy. Trớ trêu thay, khi càng có nhiều người hơn, những hàng rào bao quanh chúng ta ngày càng lớn hơn, hệ thống bảo vệ để giữ khoảng cách với mọi người của chúng ta càng tinh vi hơn và chúng ta ít muốn chia sẻ hơn. Khi khao khát của chúng ta nhiều hơn, kết hợp với việc giảm những tương tác vật lý với "đại chúng"cũng là lúc chúng ta bắt đầu ngắt kết nối với thực tế và mù quáng với hiện thực.

Thật không may, ngày nay có quá nhiều môi trường chúng ta làm việc không nuôi dưỡng khuynh hướng hợp tác và tin tưởng lẫn nhau. Một loạt các giá trị và chuẩn mực mới được thiết lập trong kinh doanh và xã hội của chúng ta. Hệ thống khen thưởng đặt nền tảng trên thành tích cá nhân để kích thích sự sản sinh chất dopamine đã thay thế hệ thống khuyến khích làm việc cùng nhau để xây dựng nên sợi dây tin tưởng và lòng trung thành trên nền tảng serotonin và oxytocin. Sự mất cân bằng này đã gây ra sự sụp đổ của thị trường chứng khoán và sự mất ổn định cho các công ty lớn (Công ty Enron, Tyco, WorldCom và Lehman Brothers chỉ là một vài ví dụ điển hình của những công ty lớn và "ổn định" đã sụp đổ vì sự mất cân bằng trong nền văn hóa của họ). Dường như việc thiếu những nỗ lực muốn thay đổi hệ thống này đã tạo ra sự mất cân bằng lớn hơn của các chất dẫn truyền thần kinh. Do đó, vòng luẩn quẩn vẫn tiếp tục. Sức khỏe của chúng ta bị đe dọa. Nền kinh tế bị đe dọa. Sự ổn định của các công ty bị đe dọa. Và còn nhiều thứ khác nữa.

Ngẫu nhiên, thế hệ những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số đã tạo ra một thế giới vượt ra ngoài sự cân bằng. Và sự mất cân bằng, như lịch sử đã chứng minh, sẽ tự điều chỉnh một cách đột ngột và mạnh mẽ, trừ khi chúng ta có đủ thông minh để điều chỉnh nó từ từ và có phương pháp. Tuy nhiên, với xu hướng hài lòng trong chốc lát của chúng ta và Vòng tròn an toàn yếu kém trong tổ chức, các nhà lãnh đạo không có đủ tự tin hay lòng kiên nhẫn để làm những gì cần phải làm.

Rõ ràng, chúng ta cũng không thể đổ lỗi cho thế hệ này vì những điều tồi tệ mà ngày nay nước Mỹ phải đối mặt. Chúng ta cũng không thể đổ lỗi cho bất kỳ ngành nào, một giám đốc điều hành hay "tập đoàn" cụ thể nào. Đó không phải là những kẻ xấu giống như trong các cuốn truyện tranh đang điều hành tổ chức, cố gắng thống trị toàn thế giới, những người có thể thay đổi suy nghĩ của

chúng ta, biến điều xấu thành điều tốt. Nhưng vẫn thiếu một sự đồng cảm và tình người trong cách kinh doanh của chúng ta ngày nay. Có những giám đốc thông minh điều hành và quản lý hệ thống, nhưng dường như vẫn thiếu những nhà lãnh đạo mạnh mẽ để dẫn dắt mọi người.

Như Bob Chapman, Giám đốc điều hành của Barry-Wehmiller, thường nói "không ai thức dậy vào buổi sáng để đi làm với hi vọng có ai đó sẽ quản lý bạn. Chúng ta thức dậy vào buổi sáng và đi làm với hi vọng rằng ai đó sẽ hướng dẫn và chỉ bảo cho chúng ta". Vấn đề là, nếu chúng ta muốn được dẫn dắt thì phải có những nhà lãnh đạo mà chúng ta muốn đi theo.

PHẦN 5
[THÁCH THỨC TRỪU TƯỢNG]

Chương 12
Sự trừu tượng hiện đại

KẾT LUẬN CỦA MILGRAM ĐI VÀO CUỘC SỐNG

Năm 2009, tờ *New York Times* và hầu như tất cả hãng tin tức khác đều đưa tin về đợt bùng phát khuẩn salmonella đã làm cho 9 người tử vong và hơn 700 người nhiễm bệnh. Đợt bùng phát này đã khởi động cho quá trình thu hồi lương thực lớn nhất lịch sử nước Mỹ. Sự lây nhiễm bắt nguồn từ các sản phẩm do hơn 300 công ty sản xuất, sử dụng đậu phộng và bột đậu phộng do công ty Peanut của Mỹ (PCA) tại Lynchburg, Virginia cung cấp. Liệu người đứng đầu PCA có làm mọi thứ trong khả năng của mình để đảm bảo những người luôn tin tưởng ông và công ty của ông được an toàn? Đáng buồn thay, câu trả lời là không.

Các nhà điều tra của FDA kết luận rằng PCA đã cố ý vận chuyển các sản phẩm bị nhiễm độc (công ty phủ nhận lời buộc tội này). Và các chứng cứ về việc ban lãnh đạo công ty đã gây áp lực rất lớn lên nhân viên của mình để đạt được mục tiêu là rất khó chối bỏ. Stewart Parnell, chủ tịch công ty Peanut của Mỹ đã gửi một lá thư điện tử tới một trong những người quản lý nhà máy và phàn nàn về việc kiểm tra vi khuẩn salmonella dương tính đã "làm tổn thất nhiều đô la của chúng ta, nguyên nhân rõ ràng là do sai sót lớn kể từ lúc chúng ta nhận đậu phộng cho đến lúc bán ra", dựa theo tài liệu của tòa án. (Bốn năm sau, khi tài liệu này được công bố, các công tố viên liên bang đã đệ đơn cáo buộc hình sự ông Parnell và một số người trong công ty. Công ty này đã ngừng hoạt động năm 2009). Khi mối quan hệ của chúng ta với khách hàng hoặc nhân viên trở thành khái niệm trừu tượng, một cách tự nhiên chúng ta sẽ theo đuổi những điều hữu hình mà ta có thể nhìn thấy – đó là các con số. Nếu nhà lãnh đạo đặt các con số lên trên cả cuộc sống, thì đó là những người thường xuyên tách biệt bản thân với những

người mà họ phải phục vụ.

Hãy đặt Parnell sang một bên, vậy tất cả những người làm việc trong công ty, những người đã làm việc theo những gì được sai bảo thì sao? Trong một nền văn hóa yếu kém, các nhân viên sẽ nhìn ông chủ của mình như một đối tượng có quyền lực cao nhất. Một nhà lãnh đạo quản lý nền văn hóa yếu kém sẽ không đầu tư vào các chương trình để xây dựng cho nhân viên sự tự tin để có thể làm những điều đúng đắn. Thay vào đó, sự ra lệnh và kiểm soát sẽ tạo ra một hệ thống mà nhân viên sẽ chỉ làm những điều có lợi cho họ. Sự cô lập, mưu mô, xảo quyệt sẽ phát triển mạnh mẽ trong nền văn hóa ra lệnh và kiểm soát, vận hành chống lại khái niệm Vòng tròn an toàn, gia tăng căng thẳng và gây cản trở cho việc hình thành các mối quan hệ tới mức mọi người chỉ tập trung vào việc bảo toàn cho bản thân.

Trong quá trình nghiên cứu cuốn sách này, tôi đã có cuộc tranh luận với một nhân viên ngân hàng đầu tư trong một bữa ăn tối. Bằng những hiểu biết của mình, tôi đã dồn ép anh ta khi nhắc đến những trách nhiệm mà anh phải chịu với những người bị tác động bởi quyết định của anh ta. Tôi đã rất choáng váng khi anh ta nói giống hệt những người tình nguyện viên trong thí nghiệm của Milgram[1]. "Tôi không có thẩm quyền để đưa ra những quyết định như vậy", anh ta nói với tôi, "Đó không phải là công việc của tôi. Công việc của tôi là tìm những giá trị tốt nhất cho khách hàng của mình". Khi chúng ta cảm thấy không an toàn trong môi trường làm việc, bản năng sẽ chỉ dẫn và định hướng cho chúng ta bảo vệ chính mình bằng mọi giá, thay vì chia sẻ trách nhiệm cho những hành động của chúng ta.

---

[1] Stanley Milgram: Nhà tâm lý học thuộc trường Đại học Yale, đã thực hiện các thí nghiệm với những tình nguyện viên. Mục tiêu của Milgram là tạo ra phép thử để xem sự tuân theo của chúng ta với quyền thế.

Đối mặt với thực tế về những gì ngành ngân hàng đã làm cho nước Mỹ, một số ngân hàng chỉ cố gắng đổ lỗi cho các công ty thế chấp. Giống như những tình nguyện viên trong thí nghiệm của Milgram cố gắng để phủ nhận bất cứ vai trò gì trong việc mang đến nguy hiểm cho người khác, thậm chí là bằng cách đổ lỗi cho học sinh, một số ngân hàng cũng đổ lỗi cho các chủ sở hữu nhà ở Mỹ vì những rắc rối của họ. Jamie Dimon, giám đốc điều hành của JPMorgan Chase, nói với các cổ đông của ông năm 2010: "Chúng ta sẽ không trục xuất những người mà họ xứng đáng được ở trong ngôi nhà của chính mình".

TRÁCH NHIỆM CỦA DOANH NGHIỆP

"Trách nhiệm của doanh nghiệp chỉ có một và duy nhất, đó là trách nhiệm xã hội", Milton Friedman[1] nói vào thời điểm năm 1970, sáu năm trước khi ông giành được giải Nobel Kinh tế, "sử dụng nguồn lực của mình và tham gia vào các hoạt động nhằm gia tăng lợi nhuận, miễn là nó nằm trong các quy tắc của cuộc chơi". Khi nhắc đến từ "quy tắc" ở đây, tôi tin là Milton Friedman đang đề cập đến pháp luật. Đó là một ý tốt nhưng chưa phải là chỉ dẫn hoàn hảo lấp đầy những lỗ hổng chính trị vô tình được những người có ý định tốt hoặc đôi khi là những người làm chính trị tạo ra.

---

[1] Milton Friedman (1912 - 2006): Nhà kinh tế học người Mỹ đoạt giải Nobel. Ông có những đóng góp quan trọng trong các lĩnh vực kinh tế học vĩ mô, kinh tế học vi mô, lịch sử kinh tế và thống kê.

Lời nói của Friedman dường như đã trở thành tiêu chuẩn cho chủ nghĩa tư bản Mỹ ngày nay. Ngày càng nhiều công ty chứng minh sự ưu tiên tôn trọng luật pháp trong mục tiêu định hướng lợi nhuận hơn bất kỳ trách nhiệm đạo đức nào với những người họ phục vụ, nền kinh tế hay đất nước mà họ đang hoạt động. Biến đổi từ cuộc thí nghiệm của Milgram, nhiều nhà lãnh đạo của các công ty thích tuân theo những nhà khoa học thay vì thẩm quyền đạo đức cao hơn. Họ có thể biện minh cho hành động của mình phù hợp với pháp luật, trong khi lại làm ngơ mục đích của pháp luật mà họ cố gắng duy trì.

Công ty Apple đã xoay xở để tránh nộp hàng chục tỷ đô la tiền thuế bằng cách thành lập các công ty con ở Ireland, nơi các công ty bị đánh thuế dựa trên nơi chúng được thành lập (Apple được thành lập tại Mỹ). Ngược lại, luật thuế của nước Mỹ lại tính thuế của các công ty dựa trên địa điểm kiếm tiền và giữ tiền (Apple đang giữ tất cả tiền kiếm được tại châu Á và châu Âu tại Ireland). Sự khác biệt này cho phép Apple nằm vào giữa khe hở luật pháp của hai nước, vì vậy, từ năm 2009 đến 2012, Apple đã trốn được 74 tỷ đô la tiền thuế phải nộp cho Sở thuế vụ IRS hay bất kỳ một cơ quan thuế nào khác. Đó là sự thực mà Apple không hề chối bỏ. Là một trong những công ty sáng tạo tuyệt vời trong xã hội của chúng ta ngày nay, kỹ xảo tiên phong của Apple trong việc chuyển lợi nhuận qua các công ty con ở Ireland và Hà Lan đến vùng Caribe để tránh nộp thuế ở Mỹ đã được nhiều công ty khác bắt chước. Tuy nhiên, theo suy nghĩ của Friedman, Apple đã không

phá vỡ quy tắc.

Chúng ta thực sự có nhu cầu tuyệt đối để hình thành sợi dây liên kết về lòng tin. Sự sống còn của chúng ta phụ thuộc vào sợi dây này. Vì vậy, bộ não nguyên thủy của chúng ta thường xuyên đánh giá lời nói và hành vi của các công ty theo như cách nó đánh giá lời nói và hành vi của từng cá nhân. Theo mức độ sinh học, niềm tin là sự tin tưởng, bất kể là sự tin tưởng này hình thành với ai. Nếu ai đó nói hoặc làm một điều gì đó khiến ta có cảm giác rằng chúng ta không thể tin tưởng họ thì chúng ta sẽ giữ khoảng cách.

Timothy Cook, Giám đốc điều hành của Apple, đã nêu ra câu hỏi về trách nhiệm tại một phiên điều trần của quốc hội Mỹ về vấn đề này. “Thật không may, luật thuế của chúng ta không theo kịp thời đại kỹ thuật số”, ông nói. Liệu đó là trách nhiệm của chính phủ hay của các công ty? Liệu đây có phải là một hành động bất tuân pháp luật của Apple để buộc chính phủ phải làm tốt hơn? Apple là một công ty tốt, làm những điều đúng đắn, một công ty điển hình, nhưng do hầu hết mọi người không nhận thức được những điều đó nên khi họ nghe nói công ty Apple trốn thuế, điều này có thể ảnh hưởng đến niềm tin của chúng ta vào công ty. Nhưng có một vấn đề còn lớn hơn cả Apple. Dường như nó đã trở thành tiêu chuẩn kinh doanh ngày nay – khai thác các lỗ hổng cho đến khi các luật lệ theo kịp (và đôi khi có cả vận động hành lang để chống lại những luật lệ này).

Chương 13
Kiểm soát sự trừu tượng

SỐ LƯỢNG CHỈ LÀ CÁC CON SỐ

QUY TẮC THỨ NHẤT: MANG MỌI NGƯỜI ĐẾN GẦN NHAU

Quả thực, cơ thể có thể bùng nổ chất serotonin khi mọi người "thích" hình ảnh, bài viết của chúng ta trên Facebook, hay chúng ta nhìn thấy vị trí của mình tăng dần lên trong bảng xếp hạng (bạn cũng biết serotonin yêu thích sự xếp hạng như thế nào rồi đấy!). Cảm giác hâm mộ mà chúng ta nhận được từ sự "thích" ảo hay số lượng những người dõi theo chúng ta không giống với cảm giác ngưỡng mộ mà chúng ta nhận được từ con cái hay cảm giác ngưỡng mộ của huấn luyện viên nhận được từ cầu thủ. Đơn giản nút "thích" chỉ là một cách thể hiện công khai "thích" mà không cần bất kỳ sự hi sinh nào cả – một hình thức mới của biểu tượng trạng thái trên mạng xã hội. Nói một cách đơn giản, mặc dù ta có thể cảm nhận được đó là tình yêu thực sự, nhưng những mối quan hệ đó vẫn là mờ ảo. Những mối quan hệ có thể bắt đầu từ trực tuyến, nhưng chúng chỉ trở thành thực khi chúng ta gặp nhau trực tiếp, mặt đối mặt.

Hãy xem xét tác động của Facebook và các phương tiện truyền thông trực tuyến khác lên thói bắt nạt và ức hiếp của thanh thiếu niên. Một phần tư thanh thiếu niên ở Mỹ nói rằng họ đã trải qua việc "hăm dọa và bắt nạt trên mạng trực tuyến". Một cộng đồng trực tuyến sẽ mang đến cho người nhút nhát cơ hội được lắng nghe. Nhưng trên một khía cạnh khác, nó cũng cho phép con người hành động theo cách mà họ sẽ không bao giờ làm trong cuộc sống thực. Người ta có thể nói với nhau những điều khủng

khiếp trên mạng trực tuyến, những điều mà họ không bao giờ có thể nói trực tiếp với người khác trong cuộc sống thực. Mặc dù khi gặp mặt trực tuyến chúng ta sẽ có những cảm xúc tích cực, nhưng không giống như tình bạn trong đời sống thực được dựa trên tình yêu và sự tin tưởng, cảm xúc chúng ta có trên mạng trực tuyến không kéo dài quá lâu sau khi chúng ta đã thoát ra và hiếm khi giữ vững được trước thử thách của thời gian.

Có lẽ sẽ dấy lên cuộc tranh cãi khi tôi nói ra một thực tế rằng cho dù phương tiện truyền thông xã hội có tuyệt vời như thế nào thì nó cũng không hiệu quả trong việc xây dựng sợi dây tin tưởng như giao tiếp với con người trong cuộc sống thực. Chắc chắn những người hâm mộ phương tiện truyền thông xã hội sẽ nói với tôi về tất cả những người bạn thân mà họ quen qua mạng trực tuyến. Nhưng nếu truyền thông xã hội được xem là rất quan trọng và cần thiết thì tại sao hơn 30.000 blogger và phát thanh viên lại tập trung tại Las Vegas hàng năm cho hội nghị lớn được gọi là BlogWorld? Tại sao họ không gặp mặt trực tuyến? Bởi vì không gì có thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp của loài động vật có tính xã hội như chúng ta. Tham dự buổi hòa nhạc trực tiếp sẽ tốt hơn là nghe qua đĩa DVD và đi đến sân vận động xem một trận đấu bóng chày sẽ cảm thấy khác so với việc xem qua ti-vi, mặc dù xem qua ti-vi sẽ nhìn thấy tốt hơn và rõ hơn.

Chúng ta luôn muốn được ở bên những người mà mình yêu quý. Điều này khiến chúng ta cảm thấy thân thiết và gần gũi. Đây cũng là lý do một cuộc họp trực tuyến qua video không bao giờ thay thế được cho một chuyến công tác. Sự tin tưởng không thể hình thành qua màn hình, nó hình thành trên bàn thương lượng. Một cái bắt tay có thể ràng buộc và kết nối con người mà không một tiến bộ kỹ thuật nào có thể thay thế. Và đương nhiên sẽ không có thứ được gọi là niềm tin ảo.

Thực tế, sự tương tác trực tiếp giữa con người là cách chúng ta cảm nhận mình là một phần của điều gì đó, giúp phát triển niềm tin và giúp chúng ta có khả năng cảm nhận được tình cảm của người khác. Đây cũng là lý do giải thích tại sao những người làm việc qua mạng sẽ không bao giờ thực sự cảm thấy rằng họ là một phần của nhóm như những người đi làm và gặp nhau hằng ngày. Cho dù họ có nhận hay gửi đi bao nhiêu thư điện tử, cho dù họ có giữ mình trong vòng tròn như thế nào đi nữa thì họ cũng đang mất dần tất cả thời gian xã hội, khoảng cách, sắc thái… và tình người. Nhưng chúng ta sẽ làm gì trong những thời điểm khó khăn khi cần ý tưởng tốt nhất? Chúng ta cắt giảm các cuộc hội thảo, những chuyến công tác vì hội thảo qua video và hội thảo trực

tuyến sẽ tiết kiệm hơn rất nhiều. Có lẽ vậy. Nhưng điều đó cũng chỉ được một thời gian ngắn. Phương tiện truyền thông xã hội mới đã mang lại rất nhiều thứ, nhưng tác động lâu dài của phương tiện phi nhân tính này vẫn chưa được nhận thức đầy đủ. Cũng như hiện nay chúng ta mới cảm nhận được tác động của các chính sách và kế hoạch về ưu tiên lợi nhuận hơn con người đã được thực hiện trong những năm 1980 và 1990. Chúng ta sẽ phải chờ đợi thêm một thế hệ trước nữa khi loài người cảm nhận được tác động đầy đủ của xu hướng hiện đại để thay thế những tương tác thực tế bằng các tương tác ảo.

QUY TẮC THỨ HAI: KIỂM SOÁT MỌI THỨ TRONG PHẠM VI CÓ THỂ TUÂN THEO CÁC CON SỐ CỦA DUNBAR

Năm 1958, Bill Gore đã từ bỏ công việc của ông tại DuPont để theo đuổi niềm tin vào khả năng của PTFE hay thường được gọi là Teflon[1]. Cùng năm đó, ông và vợ, bà Vieve, đã thành lập công ty sản xuất W. L. Gore & Associates trong tầng hầm gia đình. Đó là một nơi rất thân thiện, mọi người đều hiểu rõ nhau. Nhưng việc con trai họ, Bob, khám phá ra một loại polymer mới – phát triển từ ePTFE đã làm thay đổi đường lối phát triển công ty của Bill và Vieve vĩnh viễn. ePTFE hay thường được gọi là GORE-TEX, có ứng dụng gần như vô hạn trong ngành y tế, may mặc và nhiều ngành khác. Không bao lâu sau, công ty theo định hướng gia đình và nhỏ bé phát triển nhanh chóng từ văn phòng chính ở tầng hầm đã chuyển thành nhà máy sản xuất. Việc kinh doanh đã phát triển mạnh mẽ và do nhu cầu ngày càng tăng mà số lượng công nhân cũng tăng lên rất nhiều.

---

[1] *Teflon: Một polymer, được sử dụng rộng rãi trong nhiều ngành công nghiệp.*

Một ngày, khi Bill Gore đang đi lại trong nhà máy và ông nhận ra rằng ông không biết tên nhiều người trong nhà máy. Mọi thứ đã phát triển lớn đến mức ông chẳng còn biết ai đang làm việc cho mình nữa. Một điều gì đó đã mách bảo ông rằng đây không phải là điều tốt cho ông, cho nhân viên và công ty của ông. Sau khi tính toán, Gore đã kết luận rằng để duy trì ý nghĩa của tình bạn và tình đồng đội mà theo ông đó là điều cần thiết cho nhà máy hoạt động hiệu quả, thì công ty chỉ nên có khoảng 150 người. Đó là con số ma thuật.

Thay vì cố gắng tăng hiệu quả sản xuất bằng cách gia tăng phạm vi của các nhà máy hiện có, Gore đơn giản chỉ xây thêm một nhà máy hoàn toàn mới, có khi là ngay bên cạnh nhà máy cũ. Mỗi nhà máy được giới hạn ở mức 150 người. Hóa ra, Gore đã phát hiện ra được điều gì đó. Dưới mô hình này, việc kinh doanh tiếp tục phát triển vượt bậc và quan trọng hơn, mối quan hệ giữa các nhân viên ở đó rất mạnh mẽ và hợp tác. Hiện nay công ty có doanh số bán hàng đạt 3,2 tỷ đô mỗi năm và có hơn 10.000 nhân viên trên toàn thế giới. Công ty vẫn xây dựng các nhà máy và văn phòng thành các nhóm làm việc khoảng 150 người.

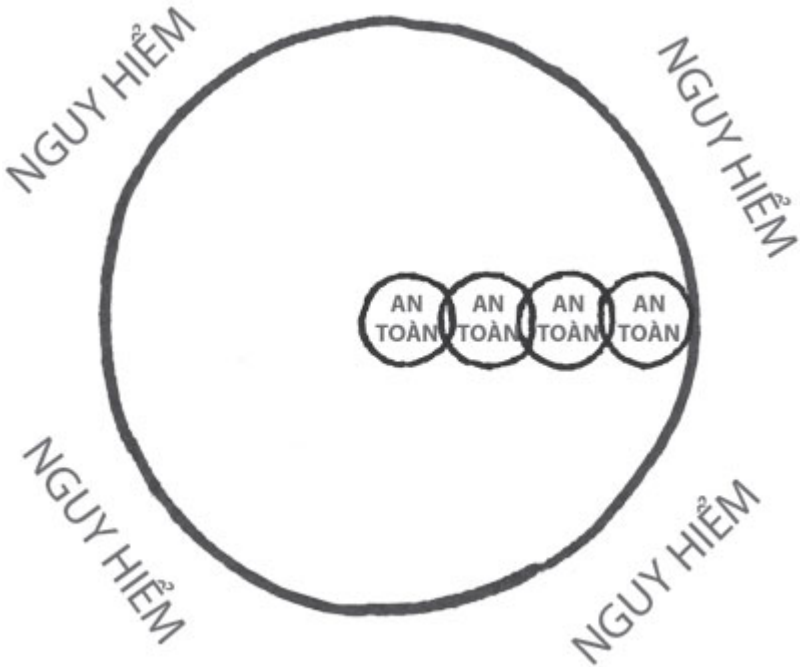
Mặc dù Bill Gore tin tưởng vào quyết tâm dựa trên những quan sát của mình, nhưng không phải ngẫu nhiên mà ông đưa ra việc giới hạn là 150 người. Robin Dunbar, nhà nhân chủng học người Anh, Giáo sư khoa Tâm lý học thực nghiệm tại trường Đại học Oxford, cũng đưa ra cùng con số như vậy. Giáo sư Dunbar đã chỉ ra rằng con người không thể duy trì nhiều hơn 150 mối quan hệ thân thiết. "Nói theo cách khác" ông thường nói, "đó là số người mà nếu bạn tình cờ chạm mặt họ ở quán bar, bạn sẽ không cảm thấy bối rối khi uống cùng họ mà không được mời trước".

Nhóm bộ tộc người *Homo Sapiens* đầu tiên sinh sống thành các bộ tộc săn bắn và hái lượm cũng giới hạn từ 100 đến 150 người. Cộng đồng người Amish and Hutterite cũng có khoảng 150 người. Các thổ dân Nam Phi và người Mỹ bản địa cũng sống trong một nhóm khoảng 150 người. Thậm chí, ngay cả quy mô của một công ty hàng hải cũng có khoảng 150 người. Con số ma thuật này là con số của những mối quan hệ thân thiết được tạo ra một cách tự nhiên để có thể kiểm soát. Bất kỳ sự gia tăng nào cũng có thể gây ra sự sụp đổ nếu hệ thống xã hội cứng nhắc, hay hệ thống phân cấp và công chức hiệu quả, không được thực hiện để giúp quản lý được quy mô đó. Đây là lý do các nhà lãnh đạo cấp cao phải tin tưởng các nhà lãnh đạo cấp trung, bởi vì không ai có thể quản lý hiệu quả một số lượng lớn nhân viên nếu muốn có được ý thức mạnh mẽ của sự tin tưởng và hợp tác giữa con người với nhau.

Có một số lý do giải thích cho con số 150. Lý do đầu tiên là thời gian. Thời gian là một hằng số, chỉ có 24 tiếng một ngày. Nếu ta chỉ dành hai phút cho tất cả những người mình quen biết, chúng ta sẽ không thể biết rõ mọi người và sợi dây tin tưởng sẽ không bao giờ hình thành. Một lý do khác là khả năng của bộ não chúng ta. Đơn giản là chúng ta không thể nhớ hết tất cả mọi người. Đó là lý do tại sao con số của Dunbar lại dừng ở khoảng 150. Một vài người có thể nhớ được nhiều hơn và một vài người nhớ được ít hơn con số 150. Ngoài ra, như Dunbar đã chỉ ra trong nghiên cứu

của ông, khi các nhóm có nhiều hơn 150 người, mọi người thường làm việc ít chăm chỉ hơn và ít có khả năng giúp đỡ lẫn nhau. Đây là một phát hiện rất ý nghĩa vì có khá nhiều doanh nghiệp chỉ kiểm soát sự tăng trưởng của mình bằng cách tập trung nhiều vào hiệu quả chi phí mà bỏ qua hiệu quả của những mối quan hệ. Và như vậy, chính sức mạnh của những mối quan hệ sẽ giúp tổ chức quản lý được trong tầm kiểm soát.

Nhiều người nghĩ rằng, sự ra đời của internet sẽ khiến những con số của Dunber trở nên lỗi thời. Khả năng giao tiếp với nhiều người trên phạm vi rộng lớn sẽ trở nên hiệu quả hơn, tạo cho chúng ta nhiều khả năng để duy trì các mối quan hệ hơn. Nhưng hóa ra lại không phải như vậy. Một lần nữa, nhà nhân chủng học của chúng ta lại chiến thắng. Cho dù bạn có thể có tới 800 bạn bè trên Facebook, nhưng điều kỳ lạ là bạn không biết tất cả về họ và họ cũng không biết gì về bạn. Giống như nhà báo Rick Lax đã viết trên trang web wired.com, nếu bạn ngồi xuống và cố gắng liên hệ trực tiếp với họ, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra những con số của Dunbar đã chiến thắng. Lax thực sự đã rất ngạc nhiên khi chỉ có rất ít người trong số hơn 2.000 "bạn" của ông trên Facebook mà ông thực sự biết họ và họ thực sự biết ông.



Trong các tổ chức nhỏ, chúng ta có thể biết tất cả mọi người, và sẽ dễ dàng hơn cho chúng ta khi muốn thể hiện sự quan tâm và chăm sóc họ. Vì rõ ràng, chúng ta luôn quan tâm và chăm sóc

những người mà ta quen biết hơn là những người ta không quen. Nếu một người đang làm việc trong nhà máy biết ai là kế toán và kế toán cũng biết các thợ máy là ai, thì họ có nhiều khả năng để giúp đỡ lẫn nhau.

Khi nhà lãnh đạo có thể nhận biết được từng thành viên trong tổ chức, trách nhiệm quan tâm, chăm sóc của họ sẽ đến với từng cá nhân. Nhà lãnh đạo bắt đầu nhìn thấy những người mà họ chịu trách nhiệm như thể đó là gia đình của họ. Tương tự như vậy, những người trong tổ chức cũng bắt đầu thể hiện quyền sở hữu với nhà lãnh đạo của họ.

Đối với các tổ chức lớn hơn, cách duy nhất để quản lý trong tầm kiểm soát và giữ Vòng tròn an toàn được vững mạnh là dựa vào hệ thống phân cấp. Một giám đốc điều hành có thể "quan tâm" đến nhân viên của họ một cách trừu tượng, nhưng cho đến khi sự trừu tượng giảm nhẹ thì sự quan tâm mới có thể thành hiện thực. Cách duy nhất để thực sự quản lý được trong phạm vi là trao quyền cho các cấp quản lý. Họ có thể không được nhìn nhận như các nhà quản lý, người xử lý hoặc kiểm soát nhân viên. Nhưng thay vào đó, những người quản lý, phải trở thành nhà lãnh đạo trong phạm vi của mình, có nghĩa là họ phải chịu trách nhiệm chăm sóc và bảo vệ cho những người mà họ phụ trách và tin tưởng rằng nhà lãnh đạo của họ sẽ quan tâm đến họ.

Giáo sư Dunbar đã nhận ra rằng, ở các công ty lớn, có hàng trăm hoặc hàng nghìn nhân viên mà không được phân ra thành các nhóm nhỏ hơn 150 người, thì người lao động thường có xu hướng có nhiều bạn bè bên ngoài công ty hơn là bên trong công ty. Nhóm chúng ta làm việc càng có nhiều người, thì chúng ta càng ít có khả năng để phát triển bất kỳ một mối quan hệ tin tưởng nào với họ.

QUY TẮC THỨ BA: GẶP GỠ NHỮNG NGƯỜI MÀ BẠN GIÚP ĐỠ

Năm 2010, Adam Grant, Giáo sư quản lý của trường Kinh doanh Wharton, Đại học Pennsylvania và cũng là tác giả cuốn *Cho và nhận: Cách tiếp cận hoàn toàn mới về thành công* (Give and Take: A Revolutionary Approach to Success), đã thực hiện nghiên cứu về hiệu quả của bộ phận gây quỹ trong trường để hiểu rõ những điều nên hoặc không nên làm. Nhiệm vụ rất dễ hiểu: Các nhân viên sẽ gọi điện cho những cựu sinh viên và cố gắng thuyết phục họ ủng hộ tiền cho một quỹ học bổng dành cho những sinh viên mà gia đình không có đủ khả năng để chi trả học phí. Những người gây

quỹ mô tả tình hình tài chính nghiêm trọng của trường và tài năng ấn tượng của những người sẽ được nhận học bổng này. Các cựu sinh viên sẽ nghe về nhu cầu của trường về việc tăng cường đầu tư vào khoa học máy tính hay quản trị kinh doanh, nhằm tạo ra thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Cuối cùng, chính lực lượng lao động của nền kinh tế mới, những người kêu gọi sẽ nói về điều đó. Dựa trên tất cả những yếu tố này, đây thực sự là vấn đề truyền cảm hứng rất tốt.

Dù đã cố gắng hết mình nhưng họ chỉ thành công ở mức độ vừa phải. Những con số của họ đã không được cải thiện, ngay cả với một kho vũ khí nghiên cứu về tình trạng suy thoái trong ngân sách của trường. Hơn nữa, công việc này mang tất cả những đặc tính của mọi công việc thường ngày – những nhiệm vụ lặp đi lặp lại, ngồi hàng giờ đồng hồ và đôi khi có cả những khách hàng thô lỗ. Không cần nói, yêu cầu về doanh thu của bộ phận gây quỹ thường rất cao, dẫn đến tinh thần của mọi người thậm chí còn tệ hơn. Vì vậy, Grant đã đưa ra một ý tưởng để cải thiện hiệu quả cho người đi gây quỹ… mà chỉ mất 5 phút.

Giáo sư Grant đã sắp xếp cho các sinh viên được nhận học bổng đến văn phòng và dành năm phút để miêu tả về cách những người đi quyên góp làm việc để gây quỹ học bổng, thứ đã giúp thay đổi cuộc đời họ. Và các sinh viên nói rằng họ luôn đánh giá rất cao tinh thần làm việc chăm chỉ và nỗ lực của bộ phận gây quỹ. Mặc dù những người chịu tác động bởi công việc của những người gây quỹ chỉ ở đó trong một thời gian ngắn, nhưng kết quả của nó thực sự đáng kinh ngạc. Trong tháng tiếp theo, các nhân viên gây quỹ đã tăng doanh thu trung bình hàng tuần lên tới hơn 400%.

Khi chúng ta có thể nhìn thấy tác động tích cực từ những quyết định chúng ta đưa ra hay công việc chúng ta làm, chúng ta không chỉ cảm nhận được công việc mình đang làm rất xứng đáng mà còn truyền cảm hứng cho chúng ta làm việc chăm chỉ hơn nữa.

Một nhóm gây quỹ khác không có các sinh viên ghé thăm đã cho thấy không có sự cải thiện nào về doanh số hay thời gian dành cho việc gọi điện để gây quỹ. Nhóm gây quỹ thứ ba chỉ đơn giản là nghe người quản lý miêu tả học bổng này sẽ có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với những sinh viên cũng không cho thấy có sự cải thiện trong kết quả. Nói cách khác, dù các ông chủ có nói rằng công việc mà chúng ta làm có tầm quan trọng như thế nào, thì cũng không có tác động mạnh như chính chúng ta nhìn thấy các tác động từ những gì chúng ta làm.

QUY TẮC THỨ TƯ: HÃY CHO NGƯỜI KHÁC THỜI GIAN, CHỨ KHÔNG PHẢI TIỀN BẠC

Giả sử bạn sẽ chuyển tới một ngôi nhà mới. Để giúp bạn chuyển đồ, một trong số những người bạn của bạn đã trả tiền cho công ty vận chuyển. Một sự chi trả hào phóng lên đến 5.000 đô la. Còn một người bạn khác của bạn đến nhà và giúp bạn đóng gói đồ đạc, chuyển lên xe tải, đi cùng bạn đến ngôi nhà mới, dỡ hàng ra khỏi xe và lấy đồ đạc trong các hộp ra. Hai tuần sau, cả hai người bạn đều cần sự giúp đỡ của bạn trong cùng một ngày, bạn sẽ cảm thấy muốn giúp bên nào hơn, người cho bạn tiền hay người đã dành cho bạn cả thời gian và sức lực?

Tiền là khái niệm trừu tượng của các nguồn tài nguyên hữu hình hay nỗ lực của con người. Nó là một loại giấy hẹn trả tiền cho các hàng hóa hoặc dịch vụ tốt trong tương lai. Không giống như thời gian và nỗ lực mà con người dành cho một việc gì đó, tiền chỉ đại diện cho chính giá trị đối ứng. Và như một khái niệm trừu tượng, nó không có giá trị "thật" đối với bộ não nguyên thủy của chúng ta. Bộ não của chúng ta luôn ưu tiên những giá trị thực như thức ăn và chỗ ở; vì vậy, nó đánh giá hành vi của những người khác dựa trên mức độ bảo vệ hay mức độ an toàn mà họ có thể mang lại. Vì vậy, khi bộ não phân tích hành vi, những người cho chúng ta nhiều tiền không phải là giá trị cần thiết để bảo vệ chúng ta như một người nào đó sẵn sàng dành thời gian và công sức cho chúng ta.

Luôn bị ám ảnh về nhu cầu an toàn giữa những người trong bộ tộc, cộng đồng và công ty của mình, vì vậy chúng ta vốn đã đặt một giá trị rất cao cho những người dành thời gian và sức lực của họ cho chúng ta. Trong khi tiền bạc có giá trị tương đối (100 đô la với sinh viên là một con số lớn, nhưng với tỷ phú, đó chỉ là số tiền quá nhỏ), thì thời gian và sức lực lại có giá trị tuyệt đối. Cho dù ai đó giàu hay nghèo, sinh ra ở đâu, khi nào, tất cả chúng ta đều chỉ có 24 giờ mỗi ngày và 365 ngày mỗi năm. Nếu ai đó sẵn sàng cho chúng ta thứ cố định và hữu hạn, một thứ hàng hóa hoàn toàn không thể mua được, thì ta sẽ nhận thấy được giá trị lớn hơn của nó. Nếu chúng ta lãng phí tiền bạc, chúng ta vẫn có thể kiếm ra nhiều hơn (đặc biệt trong xã hội hiện nay). Nhưng tất cả chúng ta đã từng dành thời gian ngồi trong một cuộc họp, xem phim… hay thậm chí ngay cả khi đọc cuốn sách này và nghĩ đến bản thân mình: "Tôi sẽ không bao giờ có thể lấy lại được quãng thời gian này". Bạn có thể tiết kiệm thời gian nếu bạn ngừng đọc cuốn sách ngay lúc đó, nhưng bạn sẽ không bao giờ có thể lấy lại được thời

gian mà bạn đã dùng. Thật đáng tiếc.

Không chỉ thời gian mà sức lực cũng là rất quan trọng. Nếu một bậc phụ huynh đi xem trận thi đấu bóng đá của con họ mà chỉ nhìn chằm chằm vào chiếc điện thoại, trong khi mọi người đang cổ vũ, có thể họ đã dành thời gian nhưng họ lại không dành sức lực cho trận đấu của con họ. Những đứa trẻ sẽ nhìn thoáng thấy đầu của cha mẹ chúng cúi xuống trong suốt trận đấu, họ đang bận gửi tin nhắn, thư điện tử hay làm việc gì đó. Khi không chú ý đến trận đấu của con cái, thì cả phụ huynh và học sinh đều đang lãng phí thời gian của nhau. Điều này cũng tương tự như trong các văn phòng, khi chúng ta nói chuyện với ai đó trong khi đọc thư điện tử hay trong một cuộc họp mà ta chỉ nhìn chằm chằm vào chiếc điện thoại. Chúng ta có thể nghe được tất cả những gì mọi người đang nói, nhưng người nói sẽ không cảm thấy chúng ta đang lắng nghe, và cơ hội để xây dựng lòng tin đã bị bỏ qua.

Cũng như các bậc cha mẹ không thể mua được tình yêu của con cái bằng những món quà, một công ty cũng không thể mua được lòng trung thành của nhân viên bằng tiền lương và tiền thưởng. Điều tạo nên lòng trung thành để nhân viên sẵn sàng ở lại với công ty ngay cả khi có những nơi khác trả lương cao hơn, chính là khi họ cảm nhận được khi có vấn đề xảy ra, các nhà lãnh đạo của công ty sẽ sẵn sàng hi sinh thời gian và sức lực của họ để giúp đỡ nhân viên của mình. Chúng ta sẽ đánh giá ông chủ dành nhiều thời gian để giúp đỡ chúng ta cao hơn những ông chủ chỉ đơn giản cho chúng ta tiền thưởng khi chúng ta đạt được mục tiêu.

Nếu một đồng nghiệp nói với bạn rằng họ đã dành 500 đô la để làm từ thiện tuần trước, bạn sẽ nghĩ sao về họ? Chúng ta sẽ nghĩ rằng họ rất tốt, nhưng có lẽ chúng ta sẽ tự hỏi tại sao họ lại nói với chúng ta. Có phải họ muốn một chiếc huy chương hay một điều gì đó? Còn nếu một đồng nghiệp nói với chúng ta họ đã dành thời gian cuối tuần của mình để tình nguyện quét sơn cho một trường học trong nội thành, bạn sẽ nghĩ gì về họ? "Thật là tuyệt vời", chúng ta sẽ nghĩ, "Mình cũng nên làm nhiều hơn thế". Việc nghe ai đó dành thời gian và công sức của họ cho một người khác có thể truyền cảm hứng cho chúng ta cũng muốn làm nhiều hơn nữa cho những người khác (hãy nhớ đến chất oxytocin trong cơ thể).

Mặc dù chúng ta có thể có được một chút chất dẫn truyền thần kinh mang cảm giác tốt khi chúng ta tặng tiền cho ai đó, nhưng cảm giác đó sẽ không kéo dài và không có khả năng ảnh hưởng đến cách người khác nhìn nhận chúng ta. Một người nào đó tham gia vào chương trình đi bộ gây quỹ sẽ tìm thấy sự cống hiến của cá

nhân và nâng vị thế của họ cao hơn những người chỉ quyên góp tiền. Việc dành thời gian và công sức tạo ra nhiều tác động ấn tượng đến người khác hơn là chỉ tặng tiền. Đây là lý do mà một giám đốc điều hành với danh tiếng xấu không thể nào mua lại được danh tiếng của họ nếu chỉ viết một tấm séc để làm từ thiện. Đó không phải là hành vi mà chúng ta xem như có giá trị với tổ chức. Đây cũng chính là lý do chúng ta khoan dung hơn với những quyết định thỉnh thoảng sai lầm của những giám đốc điều hành mà chúng ta tin họ cam kết bảo vệ nhân viên của họ một cách chân thật.

Nhà lãnh đạo của một tổ chức không thể chỉ đơn giản trả tiền cho những người quản lý chỉ để theo dõi những con người có tên trong báo cáo. Nhưng nếu nhà lãnh đạo có thể dành thời gian và sức lực của mình cho những người quản lý, thì những người quản lý cũng sẽ sẵn sàng dành thời gian và sức lực cho cấp dưới của họ. Sau đó, cấp dưới cũng sẵn sàng dành nhiều thời gian và công sức của mình cho các báo cáo trực tiếp của họ với các nhà quản lý. Kết thúc chuỗi này mọi người sẽ có khả năng phục vụ đối tác tốt hơn. Đó chỉ là về mặt sinh học. Oxytocin và serotonin sẽ mang đến cho chúng ta cảm giác tốt khi người khác dành thời gian và sức lực cho chúng ta, và điều đó sẽ truyền cảm hứng cho chúng ta trao đi nhiều hơn nữa cho những người khác. Kinh doanh chính là sự nghiệp con người. Đó có thể là lý do mà ta gọi doanh nghiệp là một "tập thể" bởi vì nó là một tập hợp những con người kết hợp lại với nhau. Đây chính là vấn đề quan trọng của công ty.

QUY TẮC THỨ NĂM: KIÊN NHẪN – NGUYÊN TẮC BẢY NGÀY VÀ BẢY NĂM

Gần đây, tôi có buổi hẹn hò đầu tiên với một người phụ nữ. Ngày hẹn hò đầu tiên đó thực sự rất đáng ngạc nhiên. Chúng tôi ở bên nhau gần tám tiếng đồng hồ. Chúng tôi ăn bữa sáng muộn và đi dạo quanh thành phố. Chúng tôi tới bảo tàng rồi đi ăn tối. Suốt thời gian đó, chúng tôi nói chuyện không ngừng. Cả hai chúng tôi đều cười nói vui vẻ, thậm chí đã bắt đầu nắm tay nhau trong một vài giờ đồng hồ. Và kết quả của ngày hẹn hò đầu tiên là chúng tôi đã đưa ra quyết định kết hôn. Không cần phải nói, cả hai chúng tôi thực sự rất vui mừng. Bạn đã nao núng một chút khi đọc đến đoạn cuối, phải không? Điều đó hết sức bình thường. Khi chúng ta nghe những câu chuyện như thế, phản ứng đầu tiên của chúng ta là: "Thật điên rồ". Nhưng bạn đâu có hẹn hò với tôi. Chúng tôi yêu nhau… Tôi thề.

Thực tế, chúng ta đều biết rằng sợi dây tin tưởng mạnh mẽ của con người không thể hình thành chỉ sau một buổi hay thậm chí một tuần hẹn hò. Ngược lại, nếu tôi nói với bạn rằng tôi hẹn hò với cùng người phụ nữ đó trong bảy năm và chúng tôi không kết hôn thì chắc chắn bạn sẽ nghĩ rằng: "Có chuyện gì với hai người vậy?".

Cảm giác tích cực mà chúng ta có sau ngày hẹn hò tuyệt vời đầu tiên hoặc thậm chí một cuộc phỏng vấn tuyệt vời không phải là tình yêu hay niềm tin. Lý do là vì dopamine. Bởi vì nó mang lại cảm giác tích cực, nên đôi khi chúng ta có thể nhầm nó giống như một điều gì đó ổn định hơn, chắc chắn hơn cả thực tế, thậm chí cả hai bên đều cảm thấy như vậy. Điều này giúp chúng ta giải thích tình yêu sét đánh có thể tan vỡ ngay sau đó. Nó cũng giúp ta hiểu tại sao một người mà chúng ta thích trong một cuộc phỏng vấn, chỉ vài tháng sau khi đi làm, lại thấy không phù hợp với tổ chức. Đó là bởi vì chúng ta đã không thực sự dành đủ thời gian để đánh giá xem liệu chúng ta thực sự có thể dựa vào người đó không. Nếu chúng ta có một công việc kéo dài suốt bảy năm mà vẫn không có cảm giác yêu thích thì đã đến lúc bạn cần chuyển việc rồi.

Hệ thống nội bộ đang cố gắng giúp chúng ta định hướng thế giới xã hội để chúng ta có thể tìm thấy những người sẵn sàng giúp đỡ chúng ta và trở thành một phần của Vòng tròn an toàn. Chúng ta cần có thời gian để làm quen với một ai đó và xây dựng sự tin tưởng, điều cần thiết để duy trì một mối quan hệ, dù là mối quan hệ cá nhân hay chuyên nghiệp.

Thế giới của chúng ta là một thế giới không kiên nhẫn. Thế giới của sự hài lòng ngay lập tức. Một thế giới bị cai trị bởi dopamine. Ngày nay, Google có thể mang lại câu trả lời mà chúng ta muốn ngay lập tức. Chúng ta có thể mua hàng trực tuyến và có được thứ mình mong muốn ngay tức thì. Chúng ta có thể gửi và nhận thông tin ngay lập tức. Chúng ta không phải chờ đợi một tuần để xem chương trình yêu thích của mình, chúng ta có thể xem ngay lập tức. Chúng ta thường có được những gì bản thân mong muốn ngay khi ý muốn khởi lên. Đó là tất cả những gì chỉ dành cho các bộ phim hay mua sắm trực tuyến, nhưng những điều này không hữu ích khi chúng ta cố gắng xây dựng sợi dây tin tưởng để có thể chống chọi với những khó khăn. Điều này cần có thời gian và chẳng có một ứng dụng nào có thể làm gia tăng tốc độ.

Tôi không có bất cứ dữ liệu nào để nói chính xác chúng ta cần bao lâu để cảm thấy tin tưởng một ai đó. Tôi chỉ biết rằng chúng ta cần nhiều hơn bảy ngày và ít hơn bảy năm để có được cảm giác ấy. Tôi biết đôi khi nó có thể nhanh hơn và đôi khi có thể chậm hơn.

Không ai biết chính xác bao lâu nhưng nó đòi hỏi chúng ta phải kiên nhẫn.

Chương 14
Sự mất cân bằng

Trong hơn 40.000 năm, chúng ta đã sống trong một nền kinh tế phần lớn là tự cung tự cấp. Chúng ta hiếm khi có được nhiều hơn những gì bản thân cần đến. Chỉ đến thời điểm cách đây khoảng 10.000 năm, khi chúng ta lần đầu tiên trở thành những nông dân thay vì thợ săn bắt và hái lượm, chúng ta bắt đầu tiến vào một nền kinh tế thặng dư. Chúng ta có thể sản xuất nhiều hơn nhu cầu của mình và bây giờ có thể phát triển dân số vượt trên con số 150 người. Chúng ta có thể trao đổi sản phẩm dư thừa của mình với những người khác. Và chúng ta cũng có lực lượng quân đội, những nhà trí thức và tầng lớp có chức quyền.

Bất cứ khi nào một nhóm chuyển từ tự cung tự cấp sang thặng dư và giai cấp thống trị với giá trị thặng dư lớn nhất sẽ làm việc chăm chỉ nhất để định hình xã hội nhằm đáp ứng nhu cầu của họ. Câu hỏi đặt ra là, họ sử dụng thặng dư để tạo nên thay đổi thì điều đó tốt cho xã hội hay cho bản thân họ? Không có gì ngạc nhiên khi các công ty giàu có nhất lại tích cực vận động hành lang để các nhà lập pháp thực hiện (hoặc loại bỏ) quy định nhằm phù hợp với lợi ích của họ. Họ có nhiều nguồn lực để sử dụng, bảo vệ và tích lũy nhiều hơn. Và nếu không được quản lý đúng cách, nền văn hóa của các tổ chức này có thể rơi ra khỏi sự cân bằng.

"Sự giàu có hủy hoại" là cách tôi gọi kết quả của sự mất cân bằng này. Đó là những gì sẽ xảy ra khi những mưu cầu ích kỷ vượt ra ngoài sự cân bằng với mưu cầu vị tha. Khi cấp độ của các hành vi được thúc đẩy bởi dopamine áp đảo sự bảo vệ xã hội của những chất dẫn truyền khác. Khi việc bảo vệ thành quả được ưu tiên hơn là bảo vệ người tạo ra thành quả đó. Sự giàu có hủy hoại xảy ra khi các cầu thủ tập trung hoàn toàn vào tỷ số mà quên đi lý do tại sao họ chơi môn thể thao đó.

Tất cả các tổ chức đã từng trải qua việc bị sự giàu có hủy hoại đều có một đặc điểm chung rất rõ ràng mà chúng ta có thể rút ra bài học cho mình. Đó là hầu như trong tất cả tổ chức này, nền văn hóa không được quản lý đúng cách. Ở đó gần như luôn có một nhà lãnh đạo đã không thực hiện trách nhiệm của mình một cách có lương tâm. Một khi các lực lượng phá hoại của sự giàu có được thiết lập, sự chính trực bắt đầu trở nên lung lay và sự hợp tác nhường chỗ cho đấu tranh, đến khi bản thân con người trở thành một thứ hàng hóa được quản lý, giống như hóa đơn tiền điện. Sự giàu có hủy hoại sẽ luôn xuất hiện ngay khi những thách thức được thay thế bằng sự cám dỗ.

THÁCH THỨC VÀ CÁM DỖ

PHẦN 6
[Sự giàu có hủy hoại]

Chương 15

Bài học lãnh đạo thứ nhất: Văn hóa thế nào, công ty thế đó

NỀN VĂN HÓA BIẾT HI SINH

Tham vọng dài hạn. Đó là thuật ngữ mà Gustave "Gus" Levy[1], đại cổ đông của Goldman Sachs[2] đã dùng để miêu tả cách công ty hoạt động và vận hành. Đó là năm 1970, và Goldman được xem là một tổ chức "quyền quý, một tổ chức tin tưởng vào quan hệ đối tác và làm những gì tốt nhất cho khách hàng và công ty". Có vẻ khá hài hước, nhưng các chủ ngân hàng của Goldman được gọi là những "Hướng đạo sinh[3] tỷ phú" vì mong muốn của họ là luôn luôn cố gắng làm điều đúng đắn và tốt cho khách hàng. Và chính điều đó đã mang đến cho họ danh tiếng như ngày nay. "Tham vọng dài hạn" có nghĩa là đôi khi chọn một khó khăn ngắn hạn để giúp một khách hàng cũng rất đáng giá, vì sự trung thành và tin tưởng sẽ tạo ra sự đền đáp đúng thời điểm. Và đó là sự đáp lại tuyệt vời.

---

[1] Gustave "Gus" Levy (1910 - 1976): Đại cổ đông của Goldman Sachs từ năm 1969 đến 1976.

[2] Goldman Sachs: Ngân hàng đầu tư đa quốc gia, hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, chứng khoán, và các dịch vụ tài chính khác với khách hàng chủ yếu là các tổ chức. Goldman Sachs được thành lập năm 1869 và đặt trụ sở chính tại New York.

[3] Những người theo Phong trào Hướng đạo, hướng dẫn cho thanh thiếu niên rèn luyện bản thân để trở thành những công dân tốt, đóng góp xây dựng xã hội.

Cũng giống như rất nhiều tổ chức có nền văn hóa mạnh mẽ, tập

đoàn Goldman Sachs đã tăng trưởng trong khi các đối thủ gặp khó khăn hay thất bại. Từ những năm 1970 đến đầu những năm 1990, dường như Goldman đã không hề làm sai bất cứ điều gì. "Cho đến những năm 1990, danh tiếng của họ lên rất cao," Suzanne McGee, nhà báo và là tác giả của cuốn *Theo đuổi Goldman Sachs* (Chasing Goldman Sachs), đã viết: "Nếu một IPO[1] được Goldman Sachs bảo lãnh, thì đó giống như con dấu chứng nhận của chính Good Housekeeping[2]."

---

[1] *IPO: Phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu.*

[2] *Good Housekeeping: Tạp chí dành cho phụ nữ, được thành lập vào năm 1922, và vẫn là một trong những tạp chí thành công lâu đời nhất cho tới hôm nay. Đây là một thương hiệu quốc tế với 16 ấn phẩm trên thế giới, với hơn 16 triệu bản in được bán ra mỗi tháng trên toàn thế giới.*

Trong khi chúng ta phải dè chừng để không lãng mạn hóa văn hóa của Goldman (chỉ vì chúng ta không được lãng mạn hóa Thế hệ Vĩ đại nhất), thì chẳng có câu hỏi nào xem xét về quy tắc vàng trên Phố Wall. Và với tất cả những nền văn hóa mạnh mẽ, thật khó để tiếp nhận. Tôi không có ý nói đến các tiêu chuẩn lý thuyết suông mà ý tôi là một điều gì đó thậm chí còn khó hơn. Có một thời gian, ngay cả những ứng viên có trình độ chuyên môn cao nhất cũng không dám mơ đến một vị trí tại Goldman. Họ phải là người hợp với văn hóa công ty. Người ta mong đợi họ sẽ đặt các nhu cầu của công ty lên trên nhu cầu của cá nhân. Và họ phải khiến các đối tác cảm nhận được rằng mình có thể đáng tin tưởng như nhân viên, thậm chí còn hơn cả những người có thể làm giàu cho đối tác. Kế tiếp, đó phải là người tin vào tham vọng dài hạn, bởi vì nền văn hóa của Goldman được xây dựng trên các tiêu chuẩn đặc sắc đó, nhờ nó mà Goldman đã làm tốt trong những khoảng thời gian khó khăn. Trong khi các thủy thủ khác đang bận rộn cố gắng để tự cứu chính mình, thậm chí từ bỏ con tàu của họ, thì những con người của Goldman lại sát cánh bên nhau để nhìn con tàu của họ lướt trên những con sóng lớn.

Nhưng có một điều đã xảy ra. Bắt đầu từ những năm 1990, và phát triển chắc chắn sau khi công ty phát hành cổ phiếu vào năm 1999, có bằng chứng cho thấy văn hóa quan hệ đối tác bắt đầu bị phá vỡ. Đó là khoảng thời gian chín muồi cho những trí lực mới muốn vùng lên tại Goldman. Giáo sư Lawrence Lessig của Trường Luật, Đại học Harvard đã viết trong một mục cho CNN.com rằng: "Những quy định buồn tẻ nắm giữ tài chính hoàn toàn đã biến mất kể từ khi IPO của Goldman được phát hành". "Thử nghiệm

(đổi mới tài chính) dũng cảm (và đôi khi liều lĩnh) đã tạo ra được những cơ hội khó tin để các công ty như Goldman thu được lợi nhuận."

Trong bầu không khí này, quá trình mở rộng và phát triển công ty đã nhanh chóng thâu tóm những nhà giao dịch chứng khoán mới, những người có tính cách kiên quyết hơn so với các giám đốc ngân hàng đầu tư, những người trước đây đã từng giữ các vị trí quan trọng trong hàng ngũ của công ty. Từ đó, những tiêu chuẩn mà những người mới mang tới bấy giờ đó là đưa học thức và thành công lên trước sự phù hợp văn hóa.

Sự xuất hiện của nhà môi giới mới là nguyên nhân gây ra sự bất bình giữa những người luôn tự hào về công ty mà họ đã xây dựng và văn hóa mà họ dành cả cuộc đời để duy trì và bảo vệ. Và các công ty chia thành hai nhóm khác nhau: Goldman cũ và Goldman mới. Một nền văn hóa được xây dựng dựa trên lòng trung thành và mục tiêu dài hạn, nhóm còn lại được xây dựng trên các con số và mục tiêu ngắn hạn. Một nhóm được xây dựng dựa trên sự cân bằng các tác nhân xã hội, và nhóm được xây dựng trên sự mất cân bằng và bị nghiêng về phía chất dopamine.

Goldman càng tuyển chọn nhiều người có định hướng để tối đa hóa sự giàu có và địa vị của chính họ, đôi khi lãng phí tài chính của công ty hay lợi ích lâu dài của khách hàng, thì càng hủy hoại thêm nền văn hóa của công ty, uy tín tổng thể của nó và cuối cùng là ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định của công ty.

William Cohan đã nêu bật điều này trong cuốn sách của ông *Money and Power: Tiền bạc và quyền lực: Cách Goldman Sachs thống trị thế giới* (How Goldman Sachs Came to Rule the World). Ông viết: "Đó là lần đầu tiên Goldman tiến hành sa thải với lý do công ty đã có một năm tồi tệ (hoàn toàn trái ngược với nguyên nhân do hiệu suất cá nhân). Đó là những năm đầu 1990, và được đánh giá là những năm buồn thảm nhất". Hãy suy nghĩ về điều đó. Goldman Sachs đã không hề có khái niệm về sa thải cho đến những năm 1990. Một điều gì đó đã thay đổi rõ ràng.

Năm 2010, với vai trò của Goldman Sachs trong cuộc khủng hoảng chứng khoán đảm bảo bằng tài sản thế chấp[1], kết hợp với những khoản lợi tức khổng lồ mà công ty đưa ra chỉ vài tháng sau khi nhận được gói cứu trợ của chính phủ, nên vào lúc đó danh tiếng của công ty bị rớt thảm hại. Lúc đó, ngân hàng Goldman Sachs không còn là công ty đáng tin cậy nhất trên Phố Wall nữa mà đã trở thành biểu tượng của sự quá đáng và tham lam. Giám

đốc điều hành của Goldman, Lloyd Blankfein, thậm chí đã đưa ra lời xin lỗi: "Chúng tôi đã tham gia vào những việc rõ ràng là sai trái và chúng tôi có lý do để hối tiếc và xin lỗi", ông đã đưa ra phát biểu như vậy vào tháng 11 năm 2009. Nhưng đã quá muộn. Những nhà lãnh đạo Goldman Sachs không còn được gọi là người định hướng, mà họ được xem như người gần gũi với kẻ gian. Câu chuyện này không chỉ xảy ra ở Goldman Sachs. Tôi sử dụng câu chuyện về Goldman để thể hiện những gì đang xảy ra ở quá nhiều công ty trong tất cả các ngành của chúng ta.

---

[1] Loại chứng khoán được phát hành dựa trên cơ sở một hoặc một nhóm các khoản thế chấp. Người nắm giữ chứng khoán loại này gần như không gặp phải rủi ro gì vì đã có khoản thế chấp làm vật đảm bảo.

Mỗi nền văn hóa đều có lịch sử, truyền thống, ngôn ngữ và biểu tượng riêng. Khi hòa nhập với một nền văn hóa, chúng ta thể hiện rõ mình thuộc về nhóm đó và đặt chính chúng ta vào tập hợp những giá trị và niềm tin được chia sẻ. Đôi khi, chúng ta có thể định rõ bản thân, ví dụ dựa trên văn hóa của đất nước chúng ta về quyền công dân thì có thể xác định tôi là một người Mỹ, hay dựa trên văn hóa tập thể, thì tôi là một lính thủy. Điều này không có nghĩa là chúng ta luôn nghĩ về bản sắc văn hóa của mình trong cuộc sống hằng ngày. Nhưng khi chúng ta rời khỏi nhóm hoặc nếu cộng đồng của chúng ta đang bị đe dọa từ bên ngoài, thì đặc trưng của văn hóa càng trở nên quan trọng hơn. Điều đó thậm chí có thể trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu. Hãy nhớ xem làm thế nào nước Mỹ có thể hợp nhất sau sự kiện ngày 11 tháng 9?

Trong môi trường văn hóa doanh nghiệp mạnh, nhân viên sẽ tạo ra sự gắn bó tương xứng. Họ sẽ hòa nhập với công ty theo một cách rất riêng. Các nhân viên của WestJet, một hãng hàng không của Canada có đặc điểm hoàn toàn khác biệt giống như hãng hàng không Southwest Airline của Mỹ, thường nói họ làm việc cho WestJet không phải là để có một công việc. Họ tự gọi mình là người của WestJet. Đây là một bản sắc riêng. Khi chúng ta không cảm thấy gần gũi và thân thiết với công ty, chúng ta sẽ mặc một chiếc áo thun có logo của công ty để đi ngủ hoặc trong khi sơn nhà. Tuy nhiên, khi chúng ta có cảm giác gần gũi thân thiết, chúng ta sẽ mặc đồng phục công ty khi đi ra ngoài với một niềm tự hào.

> *Trong một nền văn hóa yếu, chúng ta sẽ tránh làm "việc đúng đắn" mà ủng hộ làm "việc tốt cho bản thân."*

Khi tiêu chuẩn văn hóa chuyển từ đặc trưng, giá trị hay niềm tin thành hiệu suất, những con số và phép đo thúc đẩy dopamine khác, thì các chất hóa học định hướng hành vi mất đi sự cân bằng, dẫn đến sự hợp tác và tin tưởng trở nên phai nhạt. Giống như thêm nước vào cốc sữa, cuối cùng nền văn hóa trở nên rất nhạt nhòa. Nó sẽ mất hết những gì được gọi là tốt đẹp và lành mạnh, sau đó nó sẽ giống như loại nước có vẻ hoặc mùi vị như sữa. Chúng ta mất đi cảm giác về lịch sử, về trách nhiệm đối với quá khứ và truyền thống. Chúng ta dần mất đi sự quan tâm và thân thiết. Trong các loại hình văn hóa yếu này, chúng ta sẽ tránh làm những "việc đúng đắn" mà ủng hộ làm "việc tốt cho bản thân."

Làm việc tại Goldman Sachs đã từng có ý nghĩa hơn thế, chứ không chỉ đơn thuần là mô tả về một nơi làm việc. Đối với những người phù hợp với văn hóa Goldman, thì nó cho thấy họ từng là kiểu người như thế nào. Nó cũng nói cho thế giới bên ngoài những gì họ có thể mong đợi từ Goldman Sachs. Và đó là điều tích cực rất lớn. Một người có thể tự hào về công ty, nhưng các nhà lãnh đạo của công ty đã không thể bảo vệ được những gì đã mất rất lâu để xây dựng.

Như Goethe, nhà tư tưởng vĩ đại thế kỷ XIX đã tổng kết: "Bạn có thể dễ dàng đánh giá tính cách của một người qua cách họ đối xử với những người có thể chẳng làm gì cho họ." Nếu tính cách mô tả cách một cá nhân suy nghĩ và hành xử, thì nền văn hóa của một tổ chức mô tả các đặc tính của một nhóm người và cách họ suy nghĩ và hành động như một tập thể. Một công ty có đặc trưng mạnh sẽ có một nền văn hóa thúc đẩy sự đối xử tốt với tất cả mọi người, không chỉ những người trả tiền cho họ hoặc kiếm được tiền cho họ vào thời điểm đó. Trong nền văn hóa có đặc trưng mạnh, những người trong công ty sẽ cảm thấy được các nhà lãnh đạo của họ bảo vệ và cảm thấy rằng đồng nghiệp luôn có thể giúp đỡ họ trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Trong một nền văn hóa có đặc trưng yếu, mọi người sẽ cảm thấy rằng mọi sự bảo vệ chủ yếu dựa vào khả năng của chính họ để thích nghi với công ty, thúc đẩy thành công của riêng mình và thận trọng với mọi người xung quanh (mặc dù một số người cũng may mắn có một hoặc hai đồng nghiệp giúp đỡ). Cũng giống như tính cách xác định giá trị của chúng ta với bạn bè của mình, văn hóa của một công ty cũng sẽ xác định giá trị của nó với những người biết về nó. Hiệu suất có thể tăng và giảm, nên sức mạnh của một nền văn hóa là điều duy nhất chúng ta thực sự có thể dựa vào.

Thật thú vị khi chú ý đến những từ ngữ mà mọi người thường chọn khi mô tả mối quan hệ của họ với công việc. Những từ như

“yêu thích” và “tự hào” là những cảm giác được kết hợp giữa oxytocin và serotonin. Nhưng trong trường hợp của Goldman Sachs lại thiếu những từ như vậy. Một nhân viên hiện tại của Goldman Sachs đã nói với tôi: “Tôi không cảm thấy an toàn”. Cô nói thêm: “Tôi có thể mất việc bất cứ lúc nào. Goldman không có trái tim”. Từ mà cô ấy nói về công ty là “không có trái tim”, đó là sự công nhận của việc thiếu đồng cảm trong văn hóa. Và khi thiếu đi sự đồng cảm, thì sự gây gổ, sợ hãi, những hành động và cảm xúc tiêu cực khác sẽ chiếm ưu thế.

Một cựu nhân viên của Goldman đã làm việc tại công ty trong những năm 2000 đã mô tả một bầu không khí tàn nhẫn khi các nhà quản lý ép buộc các đội ngũ tư vấn cạnh tranh lẫn nhau để chiến đấu cho một dự án hoặc khách hàng. Ông mô tả đó là một môi trường không có sự tin tưởng, không tôn trọng lẫn nhau, và trên hết, không ai chịu trách nhiệm khi có lỗi xảy ra. Môi trường mà mọi người phải chiến thắng bằng mọi giá, thậm chí nếu phải đè bẹp một đồng nghiệp (không đề cập đến khách hàng). Không mấy ngạc nhiên, bất chấp vị trí đã làm việc tại Goldman (vị trí mà có lẽ đã được xây dựng từ những năm tháng đáng kính nể trước đây), cựu nhân viên này và gần như tất cả đồng nghiệp của ông đã rời công ty và đến công ty khác trong vòng hai năm. Nó là quãng thời gian quá lâu cho một con người có thể chịu đựng được nếu họ muốn duy trì sự sáng suốt của mình và cảm thấy hạnh phúc ở công ty nhưng không thành công. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo vẫn cho phép nền văn hóa này duy trì và tiếp tục.

Ngày 14 tháng 3 năm 2012, tờ *New York Times* đã đăng một bài viết của Greg Smith, giám đốc điều hành Goldman Sachs, trong đó ông tuyên bố vừa từ chức và rời khỏi công ty, nơi ông đã làm việc trong suốt 12 năm. Trong đó, ông đã viết về văn hóa “độc hại” của công ty:

> Văn hóa là thứ dưỡng chất bí mật giúp cho nơi đây trở nên tuyệt vời và cho phép chúng tôi lấy được lòng tin của khách hàng trong suốt 143 năm nay. Việc kiếm được tiền không phải là lý do duy nhất, bởi vì nếu chỉ biết đến tiền thì một công ty sẽ không tồn tại được lâu. Tiến trình kiếm tiền phải liên hệ mật thiết với lòng tự hào và niềm tin trong tổ chức. Vậy mà, tôi rất buồn khi phải nói rằng, hôm nay tôi nhìn xung quanh và rõ ràng không còn thấy bóng dáng thứ văn hóa đã từng khiến tôi muốn làm việc cho nơi này nữa. Tôi đã không còn tự hào hay lòng tin nữa. Nhà lãnh đạo ngày trước đặt trọng tâm vào các ý tưởng, luôn là tấm gương điển hình và làm những việc đúng đắn. Còn

giờ, nếu bạn mang về đủ tiền cho công ty (và bạn không phải là kẻ sát nhân), bạn sẽ được bổ nhiệm vào các chức vụ quan trọng... Khi những cuốn lịch sử về Goldman Sachs được viết lên, chúng có thể cho thấy rằng tổng giám đốc điều hành hiện tại, ông Lloyd C. Blankfein, và chủ tịch Gary D. Cohn, đã làm mất đi văn hóa của công ty trong nhiệm kỳ của họ.

Khi đánh giá cảm nhận về công việc, chúng ta thường hay liên tưởng tới môi trường mà chúng ta đang làm việc. Đó không chỉ là về công việc chúng ta đang làm. Và khi nền văn hóa thay đổi từ nơi mà mọi người thích làm việc sang một nơi mà họ đi làm chỉ đơn giản là để có một cái gì đó cho bản thân họ, thì trách nhiệm thuộc về những người điều hành công ty. Phản ứng của nhân viên sẽ tùy thuộc vào môi trường mà họ làm việc. Và các nhà lãnh đạo là những người quyết định loại môi trường mà họ muốn xây dựng. Liệu họ sẽ xây dựng một vòng tròn xung quanh những người thân thiết với họ nhất hay sẽ mở rộng Vòng tròn an toàn bao trùm toàn bộ tổ chức?

Mặc cho những gì một số người chỉ trích muốn tin, thì hầu hết những người làm việc tại Goldman Sachs không phải là những người tồi tệ và xấu xa. Tuy nhiên, môi trường mà các nhà lãnh đạo tạo ra cho họ làm việc đã tạo tiền đề cho họ làm những điều xấu hay sai trái. Hành vi của chúng ta bị ảnh hưởng đáng kể bởi môi trường mà chúng ta làm việc. . . có thể tốt hơn hoặc tồi tệ hơn.

Tháng 11 năm 2008, những kẻ khủng bố trang bị vũ khí tự động đã tấn công vào các địa điểm khác nhau ở Mumbai, Ấn Độ, giết chết hơn 160 người. Khách sạn Taj Mahal Palace là một trong những địa điểm đó. Tuy nhiên, điều gì khiến cho câu chuyện về khách sạn Taj trở nên đặc biệt? Đó là vì nhân viên của khách sạn đã mạo hiểm chính cuộc sống của họ để bảo vệ cho các du khách.

Có những câu chuyện của người trực tổng đài điện thoại, sau khi đã chạy ra ngoài và an toàn, đã chạy trở lại khách sạn để gọi những vị khách nhằm giúp họ thoát khỏi nguy hiểm. Có những câu chuyện khác của nhân viên nhà bếp, người đã lấy thân mình làm bia đỡ để bảo vệ khách hàng khi họ cố gắng thoát khỏi cuộc tàn sát. Ngày hôm đó đã có 31 người tử vong tại khách sạn, một nửa trong số đó là nhân viên của khách sạn Taj.

Rohit Deshpande, giáo sư của Trường Kinh doanh, Đại học Harvard, người đã nghiên cứu về các sự kiện tại khách sạn Taj, đã được quản lý cao cấp của khách sạn kể rằng, họ không thể giải

thích tại sao nhân viên của họ lại hành động dũng cảm đến như vậy. Nhưng không khó để tìm ra lý do – đó là kết quả của nền văn hóa mà các nhà lãnh đạo của họ đã xây dựng. Là một trong những khách sạn tốt nhất trên thế giới, khách sạn Taj khẳng định rằng họ đặt lợi ích của khách hàng lên trên công ty; và trên thực tế, họ thường được khen thưởng cho việc làm đó.

Khác với văn hóa tuyển dụng của Goldman Sachs ngày nay, tầng lớp và dòng dõi đóng vai trò ít hơn trong cách họ tuyển chọn nhân viên. Ví dụ, họ đã thấy được rằng sinh viên tốt nghiệp từ các trường quản trị kinh doanh thứ cấp, thường đối xử với người khác tốt hơn so với những người tốt nghiệp từ những trường cao cấp, vì vậy họ thích tuyển dụng những người từ tầng lớp thứ cấp hơn. Sự tôn trọng và cảm thông có giá trị hơn tài năng, kỹ năng hay động lực cho sự phát triển cá nhân. Khi đã được tuyển dụng, khuynh hướng của nhân viên sẽ được tăng cường và khuyến khích, đó là xây dựng một nền văn hóa mạnh mẽ, nơi mọi người có thể được tin cậy để sáng tạo hơn là làm những gì theo sắp đặt và yêu cầu. Khách sạn Taj biết được nhân viên của họ sẽ "làm điều đúng đắn" chứ không phải là điều tốt nhất cho họ. Vì vậy, văn hóa thế nào, con người thế đó.

Tôi đã rất bất ngờ khi giám đốc điều hành của một ngân hàng đầu tư lớn bị sốc khi biết rằng đã có một "kẻ lừa đảo" trong số người của họ, những người luôn theo đuổi những lợi ích hay vinh quang cho cá nhân, và đưa ra những quyết định gây thiệt hại cho những người còn lại của công ty. Vậy chúng ta nên mong đợi điều gì nữa từ một nền văn hóa củng cố và tán thưởng cho hành vi tư lợi? Dưới những điều kiện đó, một giám đốc điều hành chỉ có thể đánh cược rằng nhân viên của họ sẽ "làm điều đúng đắn." Nhưng nhân viên không thiết lập nên quá trình, mà đó là sự lãnh đạo.

NỀN VĂN HÓA TỒI TỆ SẼ SẢN SINH RA NHỮNG LÃNH ĐẠO TỒI TỆ

KIM STEWART chỉ là một trong số rất nhiều nhân viên phải chịu đựng hậu quả của một môi trường không lành mạnh. Trong ngày đầu tiên làm việc tại Citigroup, cô đã nhận ra rằng có điều gì đó không ổn trong văn hóa của công ty. "Tôi nhớ tôi đã trở về nhà và nói với chồng tôi rằng 'Em sẽ phải hạn chế những ý thông minh trong những điều em nói'". Vấn đề không phải là cô ấy nghĩ rằng ông chủ và đồng nghiệp của cô là ngu ngốc, nhưng đúng hơn là họ cảm thấy bị đe dọa (một cảm giác hoàn toàn hợp lệ để sinh tồn trong một tổ chức với Vòng tròn an toàn yếu). Dường như luôn có

một bầu không khí nghi ngờ và không tin tưởng tồn tại trong văn phòng.

Stewart nhớ lại lần đầu tiên cô tham gia vào bộ phận ngân hàng đầu tư trong năm 2007, cô ngay lập tức thể hiện sự hiểu biết về cách mà công ty hoàn thành một số loại giao dịch và đàm phán. Cô đã đi đến chỗ ông chủ và nhờ ông xác nhận sự hiểu biết của cô về tiến trình hoạt động mà ông đã làm. Vậy, tại sao vụ giao dịch đầu tiên lại là thảm họa đáng xấu hổ? Sau đó, Stewart đã phát hiện ra rằng ông chủ của cô lo ngại rằng thành công của cô có thể đe dọa đến địa vị của ông, nên ông đã cố tình bỏ qua một phần quan trọng trong quá trình làm hợp đồng, đảm bảo rằng cô sẽ mắc sai sót trầm trọng. Ông ta muốn cô thất bại để khiến cho thành quả mà ông đã đạt được trông tuyệt vời hơn.

Stewart nói: "Khi làm ở Citi, tôi luôn có cảm giác không muốn bất cứ ai biết hết những gì tôi làm, bởi vì tôi có thể trở thành vật hi sinh". Hành vi đó được tạo ra không vì mục đích gì khác ngoài tự vệ. Đó là triệu chứng điển hình của một nền văn hóa không an toàn và nhiều hoóc môn cortisol[1] bao trùm toàn bộ tổ chức. Stewart nhớ lại hầu hết mọi người đều sợ bị đồng nghiệp của mình chiếm ưu thế hơn. Không ai cảm thấy an toàn. Và đó không phải vì công ty sẽ thực hiện cắt giảm nhân sự mà nó chỉ đơn giản là văn hóa của công ty.

---

[1] Là hoóc môn được tổng hợp bởi các tuyến nội tiết trong cơ thể, được sản sinh ở bộ phận trên vỏ thượng thận. Nó làm tăng huyết áp, tăng mức đường huyết và có tác động kháng miễn dịch (tức ngăn cản khả năng miễn dịch trong cơ thể).

Một năm trước khi công ty chịu tổn thất tài chính rất lớn dẫn đến việc cứu trợ của chính phủ liên bang, thì nguyên nhân phần lớn là do việc nhân viên tích trữ thông tin thay vì chia sẻ thông tin. Người ta không khỏi đặt ra câu hỏi làm sao cuộc khủng hoảng tài chính này có thể xảy ra nếu trước đó ngân hàng đã xây dựng được nền văn hóa vững mạnh và cân bằng hơn, ở đó mọi người không còn cảm thấy bị đe dọa lẫn nhau.

Tất nhiên, việc cắt giảm cuối cùng đã xảy ra. Tháng 11 năm 2008, công ty đã có một đợt sa thải kỷ lục trong lịch sử của tất cả các ngành. Ngày hôm đó, Citi đã ban hành 52.000 phiếu màu hồng, chiếm khoảng 20% lực lượng lao động. Bộ phận của Stewart cũng bị cắt giảm hơn một nửa, từ 190 nhân sự xuống còn 95 nhân sự, và tiền thưởng cũng bị cắt giảm. Bạn sẽ nghĩ rằng một khi những

vấn đề như vậy xảy ra, thì các nhà lãnh đạo của tổ chức cũng sẽ bị giáng chức. Nhưng họ không hề bị như vậy.

Thay vào đó, bầu không khí trở nên tồi tệ hơn. Stewart nhớ lại rằng vào cuối năm 2011, một vài năm sau cuộc khủng hoảng, khi các công ty đã trở lại sau thời kỳ đen tối, ông chủ mới của cô, giám đốc điều hành tại Citi đã đến để giới thiệu bản thân. Ông nói với các nhân viên rằng chỉ có ba điều mà ông quan tâm là doanh thu, lợi nhuận ròng và chi phí. Sau đó, ông nói thêm với Stewart: "Nếu bạn nghĩ rằng tôi sẽ là người thầy và đưa cho bạn những lời tư vấn nghề nghiệp, thì bạn đã sai." Lãnh đạo thế nào, thì văn hóa thế đấy.

MỘT NỀN VĂN HÓA ĐƯỢC BẢO VỆ

Hầu hết mọi người đều khá quen thuộc với những tờ giấy ghi chú, nhưng lại không biết nó đã được phát triển như thế nào. Không giống như nhiều công ty phát triển sản phẩm bằng cách tưởng tượng và cố gắng để xây dựng chúng – công ty 3M chính là nơi tạo ra giấy ghi chú, và rất nhiều các sản phẩm khác, chỉ nhờ một điều đơn giản, đó là văn hóa chia sẻ.

Nhà khoa học Spencer Silver được ghi nhận trong việc sáng tạo ra các giấy ghi chú, hiện đang làm việc tại phòng thí nghiệm của mình tại cơ sở ở Minnesota của công ty 3M. Ông thực sự đã cố gắng để phát triển một chất kết dính rất mạnh. Thật không may, ông đã không thành công. Những gì ông vô tình thực hiện là một chất kết dính rất yếu. Dựa trên các thông số kỹ thuật mà ông nhận được thì ông đã thất bại. Nhưng Silver đã không ném "thất bại" của mình vào thùng rác của sự xấu hổ. Ông đã không giữ bí mật sai lầm của mình vì lo sợ cho công việc, hay giấu nó với hi vọng một ngày nào đó sẽ thu lợi nhuận. Trong thực tế, phát minh không có chủ ý đã được chia sẻ với những người khác trong công ty, để biết đâu những người khác có thể tìm ra cách để sử dụng kết quả thí nghiệm đó.

Và đó là chính xác những gì đã xảy ra. Một vài năm sau đó, Art Fry, một nhà khoa học tại phòng thí nghiệm 3M khi tham gia hát thánh ca tại nhà thờ đã gặp khó khăn khi đang hát, vì ông không thể tìm được miếng đánh dấu của mình để giữ trang giấy ổn định. Nó bị rơi khỏi trang giấy, lúc đó, ông đã nhớ đến chất dính yếu của Silver và nhận ra rằng ông có thể sử dụng nó để làm ra một miếng đánh dấu hoàn hảo! Và đó là sự ra đời của thứ đã trở thành một trong những thương hiệu được công nhận tốt nhất trong lịch sử,

với bốn ngàn loại khác nhau được bán tại hơn 100 quốc gia.

Sự đổi mới tại 3M không chỉ đơn giản là kết quả của nguồn gốc giáo dục hoặc chuyên môn kỹ thuật. Đổi mới là kết quả của nền văn hóa doanh nghiệp hợp tác và chia sẻ. Trái ngược với tư duy của những nhà lãnh đạo tại một số ngân hàng đầu tư, 3M biết rằng mọi người sẽ làm việc tốt nhất và hiệu quả nhất khi họ làm việc cùng nhau, cùng chia sẻ ý tưởng và thoải mái "mượn" công việc của người khác cho các dự án của riêng mình. Ở đây không có khái niệm "của tôi."

Ở một công ty khác, công thức thất bại của Silver có thể sẽ không bao giờ rơi vào tay Fry. Nhưng điều đó không xảy ra ở phòng thí nghiệm 3M. "Tại 3M, tất cả chúng tôi là một chùm các ý tưởng," Fry đã từng nói: "Chúng tôi không bao giờ ném một ý tưởng đi vì bạn sẽ không bao giờ biết được một lúc nào đó sẽ có người cần đến nó." Ý tưởng trao đổi chéo kết hợp nhấn mạnh việc chia sẻ qua lại các dòng sản phẩm đã tạo ra một bầu không khí hợp tác, khiến cho phòng thí nghiệm 3M trở thành nơi nhân viên cảm thấy có giá trị. "Đổi mới từ sự tương tác" là một trong những phương châm yêu thích của công ty. Nhân viên được khuyến khích trình bày những ý tưởng mới tại cuộc họp công nghệ nội bộ, tập hợp các đồng nghiệp từ bộ phận khác. Một bằng chứng rõ ràng cho thấy hiệu quả của sự cộng tác này đó là hơn 80% các bằng sáng chế của 3M đều có nhiều hơn một nhà phát minh.

Loại hình văn hóa chia sẻ này không liên quan đến lĩnh vực công nghiệp của 3M. Dù là một ngành ít sự hợp tác hơn do bản chất của sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng vẫn có thể có lợi từ việc chia sẻ. Nhưng cải tiến lớn có thể xảy ra chỉ bằng cách làm mới cách nhìn vào công việc. Lắng nghe cách giải quyết vấn đề của một người có thể gợi ý cho người khác cách để giải quyết vấn đề của riêng họ. Đó không phải là ý tưởng của việc học cách để truyền đạt kiến thức của chúng ta cho người khác sao?

Hãy nhìn vào các sản phẩm 3M đã và đang phát triển bạn sẽ ngạc nhiên trước những đổi mới từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác. Các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm 3M, những người phát triển sản phẩm cho ngành công nghiệp ô tô, đã tạo ra một chất có thể giúp các cửa hàng phụ tùng ô tô trộn chất vá mà họ sử dụng để sửa các vết lõm. Hay công nghệ mà họ sử dụng trong việc tạo ra các sản phẩm nha khoa cũng đến từ một phòng thí nghiệm 3M.

Năm 2012, công ty đã có hơn 12.000 bằng sáng chế với hơn 200 bằng sáng chế đã nhận được giải thưởng. Năm 2009, giữa tình

hình kinh tế rất khó khăn, khi các công ty khác đã cắt giảm ngân sách Nghiên cứu và phát triển (R&D) của họ để tiết kiệm tiền, thì 3M vẫn phát hành thành công hơn 1.000 sản phẩm mới. Mặc dù các sản phẩm của 3M đều rất phổ biến nhưng chúng thường không được để ý đến. Nếu mọi sản phẩm hằng ngày đều có dán nhãn "3M Inside" ở trên như các máy tính đã có dán nhãn "Intel Inside" thì người tiêu dùng trung bình sẽ thấy nhãn dán đó 60-70 lần một ngày.

3M đã thành công không phải vì họ thuê những người tốt nhất và thông minh nhất, mà bởi vì họ có một nền văn hóa doanh nghiệp khuyến khích và khen thưởng những ai giúp đỡ lẫn nhau và chia sẻ mọi thứ họ học hỏi được. Mặc dù 3M chắc chắn cũng có những vấn đề và sự quan liêu, nhưng họ làm việc rất chăm chỉ để nuôi dưỡng sự hợp tác.

Bên trong mỗi Vòng tròn an toàn, khi mọi người tin tưởng và chia sẻ những thành công và thất bại của họ, những gì họ biết và những gì họ không biết, thì kết quả chính là sự đổi mới. Và nó là quy luật tự nhiên.

Chương 16

Bài học lãnh đạo thứ hai: Lãnh đạo thế nào, văn hóa thế đó

TÔI TRƯỚC ANH. TÔI TRƯỚC CHÚNG TA

Ông muốn được phụ trách. Ông muốn trở thành người lãnh đạo. Và không ai có thể ngăn cản con đường của ông... ngay cả nhà lãnh đạo đương thời. Đó là cách mà Saddam Hussein lên nắm quyền ở Iraq. Ngay cả trước khi ông lên nắm quyền, ông đã hình thành liên minh chiến lược để thúc đẩy vị trí và đảm bảo sự thăng tiến của ông. Và khi nắm quyền, ông đối xử với người cùng phe bằng sự giàu có và địa vị để giữ được sự "trung thành" của họ. Ông đã tuyên bố sẽ luôn kề vai sát cánh với mọi người. Nhưng ông đã không làm được như vậy. Ông làm mọi thứ chỉ vì chính mình, vì vinh quang, danh vọng, quyền lực và tài sản. Và tất cả lời hứa là một phần trong chiến lược của ông để có được vị trí mà ông mong muốn.

Vấn đề là, sự chuyển đổi như vậy đã khiến họ tạo ra một nền văn hóa đa nghi. Mặc dù mọi thứ có thể hoạt động trong khi nhà độc tài đang nắm quyền, nhưng một khi nhà cầm quyền bị lật đổ, cả nước sẽ đối mặt với những bất ổn vào thời gian sau đó. Những câu chuyện đó không dành riêng cho sự nổi lên của những kẻ độc tài tại những quốc gia không ổn định hay các chương trình của HBO. Tất cả đều quá thường xuyên, kịch bản tương tự cũng đang diễn ra trong các tập đoàn hiện đại. Trường hợp Stanley O'Neal[1] đã đi lên tại Merrill Lynch[2] vào năm 2001 là một ví dụ điển hình.

---

[1] Stanley O'Neal (1951): Từng là thành viên của Ban Giám đốc Tập đoàn General Motors. Ông là cựu giám đốc điều hành, đồng thời cũng là cựu chủ tịch của hãng đầu tư tài chính lớn nhất thế giới, Merrill Lynch. Ngày 30/10/2007

ông đã đệ đơn từ chức, do Merrill Lynch thua lỗ gần 8 tỷ USD trong quý 3/2007.

[2] Merrill Lynch & Co., Inc: Tập đoàn tài chính lớn hàng đầu thế giới được thành lập vào năm 1914 tại New York. Tập đoàn cung cấp dịch vụ cho thị trường vốn, đầu tư ngân hàng, tư vấn tài chính, quản lý tài sản, bảo hiểm, ngân hàng và dịch vụ tài chính liên quan.

Sinh ra tại thị trấn nhỏ của Wedowee, ở miền đông Alabama, vào giữa Thời kỳ bùng nổ trẻ em[3], O'Neal, cháu trai của một nô lệ, đã đến học tại Trường Kinh doanh Harvard theo học bổng từ General Motors (GM). Sau đó, ông đã làm việc tại GM và nhanh chóng thăng tiến lên các vị trí trong bộ phận ngân quỹ của công ty. Nhưng ông đã đặt tham vọng vào những thứ khác, những điều lớn hơn. Chính vì vậy, mặc dù không mấy hứng thú và không có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh môi giới, nhưng ông đã chuyển đến Phố Wall. Là một trong số ít người Mỹ gốc Phi đưa kinh doanh môi giới lên tốp đầu trong ngành ngân hàng, O'Neal đáng ra đã có cơ hội để trở thành một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại trong thời đại chúng ta, một biểu tượng của những điều khả thi ở Mỹ. Nhưng ông đã chọn một con đường khác.

---

[3] Sau Chiến tranh Thế giới II, ở Anh, Mỹ, Canada và Australia có sự gia tăng đột ngột của tỷ lệ sinh, vì vậy hiện tượng này được đặt tên là Thời kỳ bùng nổ trẻ em.

Năm 1986, ông gia nhập tập đoàn Merrill Lynch, và chỉ trong vòng vài năm, ông đã trở thành người đứng đầu bộ phận trái phiếu lãi cao[1] (trớ trêu thay, bộ phận dưới sự lãnh đạo của ông đã trở thành nơi điều hành trái phiếu lãi cao lớn nhất sau khi Michael Milken của ngân hàng đầu tư Drexel Burnham Lambert nhận tội gian lận chứng khoán năm 1990). Sau đó, O'Neal đã nhận trách nhiệm quản lý bộ phận môi giới chứng khoán lớn của Merrill, cuối cùng trở thành giám đốc tài chính của công ty. Khi bong bóng Internet bùng nổ vào cuối những năm 1990, ông đã nhanh chóng sa thải hàng ngàn nhân viên. Với sự táo bạo của mình, ông đã gây ấn tượng mạnh với cấp trên, CEO David Komansky, trong khi vừa củng cố danh tiếng đang lên của mình như một người quản lý tàn nhẫn. Vào giữa năm 2001, với sự hỗ trợ của Komansky như một đồng minh, O'Neal đã hất cẳng một số ứng cử viên khác để trở thành chủ tịch của công ty. Nhưng ông vẫn muốn nhiều hơn nữa.

---

[1] Trái phiếu lãi cao (junk bond): Loại trái phiếu có mức độ uy tín thấp hơn các tiêu chuẩn thông thường. Những trái phiếu này thường tiềm ẩn nguy cơ không

được thanh toán lớn và được chào bán với tỷ lệ lãi suất cao. Những trái phiếu này không được đảm bảo một cách chắc chắn, nguy cơ vỡ nợ có thể xảy ra bất cứ khi nào tình hình tài chính của doanh nghiệp gặp khó khăn.

O'Neal muốn loại bỏ văn hóa coi nhân viên là trung tâm của Merrill Lynch, ông thấy nó như một chướng ngại vật. Được biết đến với cái tên trìu mến là "Mẹ Merrill" (gợi đến những ngày khi nền văn hóa cân bằng hơn và nhân văn hơn), công ty Merrill Lynch là một nơi tuyệt vời để làm việc. Tuy nhiên, O'Neal chán ghét văn hóa đó, ông cho rằng nó quá nhân nhượng và không tập trung, và đó sẽ là thứ cản trở con đường phát triển của ông. Không quan tâm đến bồi dưỡng bất kỳ nền văn hóa doanh nghiệp nào, tất cả về kinh doanh chỉ là sự cạnh tranh, và bầu không khí cạnh tranh tràn ngập công ty, đó là tất cả những gì ông đã tạo ra. Văn hóa ông tạo ra không chỉ là nơi mà các nhân viên của Merrill phải cạnh tranh dữ dội với nguồn lực bên ngoài, mà ở đó mọi người trong công ty cũng phải cạnh tranh với nhau.

Một lần nữa, nhà lãnh đạo thiết lập những giai điệu trong một tổ chức và đặt chính bản thân họ lên trước những người khác. Đó là những giai điệu mà O'Neal đã thiết lập ở Merrill Lynch. Khi vụ tấn công ngày 11 tháng 9 xảy ra, Merrill đã bị ảnh hưởng nặng nề, hàng trăm nhân viên bị thương và ba người bị giết. Tuy nhiên, trong suốt thời gian 12 tháng biến động tình cảm sau sự kiện bi thảm, cũng như các công ty khác trên Phố Wall, O'Neal đã sa thải hàng ngàn nhân viên và đóng cửa văn phòng.

Năm 2002, với việc gạt bỏ được các đối thủ, ván cờ của O'Neal đã hoàn thành: Hội đồng quản trị của Merrill đã buộc người bạn cũ của ông, Komansky, nghỉ hưu sớm và đưa O'Neal lên làm chủ tịch kiêm giám đốc điều hành. Với sự ra đi của Komansky quảng giao, việc chuyển đổi văn hóa đã gần như hoàn thành. Mặc dù không hoàn hảo, nhưng Komansky ít nhất cũng thỉnh thoảng đi lang thang xuống nhà ăn nhân viên và dùng bữa cùng với những người khác. O'Neal thấy không có giá trị nào trong hành động đó. Ông đã không quan tâm đến việc kết thân với nhân viên của mình. Thay vào đó, ông sử dụng một thang máy riêng để lên văn phòng ở tầng 32. Nhân viên cũng được hướng dẫn không được nói chuyện với ông trong các hành lang và tránh đường nếu họ thấy ông ấy sắp đi ngang qua. Một người không bao giờ cho phép bổng lộc công ty được tiêu xài lãng phí, nhưng vào cuối tuần O'Neal lại sử dụng máy bay phản lực của công ty để bay về nhà của mình tại Martha's Vineyard.

Chúng ta làm việc để thúc đẩy tầm nhìn của một nhà lãnh đạo,

người truyền cảm hứng cho chúng ta và chúng ta sẽ làm việc để phá hủy một nhà độc tài, có ý định kiểm soát chúng ta. Khi sự tin tưởng biến mất, không có gì ngạc nhiên khi mối đe dọa lớn nhất của O'Neal đã xảy ra, cũng như trong bất kỳ chế độ độc tài nào, mọi thứ bắt đầu phát sinh từ nội bộ. Trong Vòng tròn an toàn, nhân viên sẽ làm việc để bảo vệ nhà lãnh đạo của họ, bởi đó là một phản ứng tự nhiên để đáp lại sự bảo vệ của nhà lãnh đạo đối với nhân viên. Tuy nhiên, đây không phải là trường hợp xảy ra ở tập đoàn Merrill của O'Neal. Các báo cáo trực tiếp về O'Neal đã bắt đầu được tung ra từ phía sau để gây áp lực lên hội đồng quản trị của Merrill nhằm hủy hoại ông. O'Neal biết mọi thứ và nhanh chóng làm cứng họng các phe đối lập. Không mất quá nhiều thời gian để O'Neal bị cô lập hoàn toàn ở trên cao, để lại nền văn hóa của Merrill gần như bị tấn công hoàn toàn bởi sự nhiễm độc dopamine, sự sợ hãi và hoang tưởng của hoóc môn cortisol. Thời đại của "Mẹ Merrill" đã biến mất.

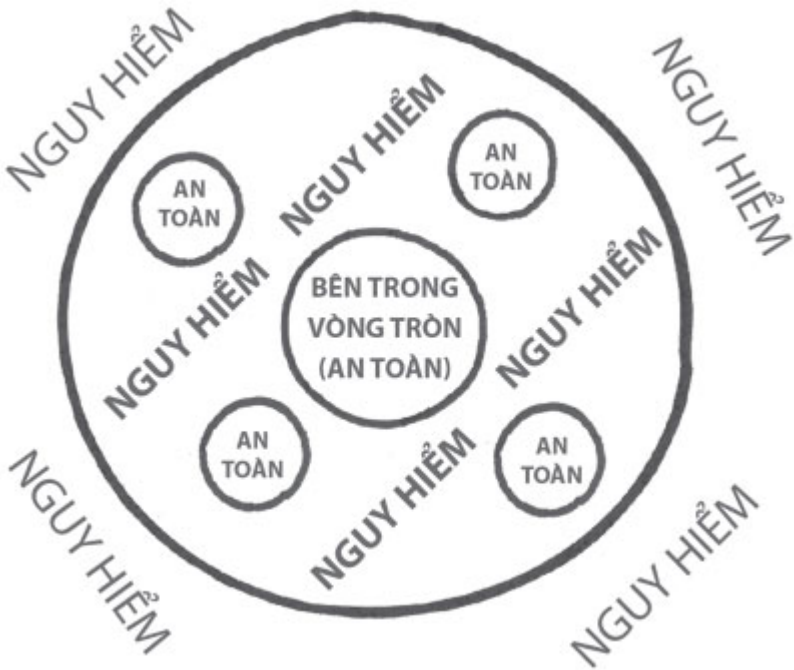
Vào thời điểm đó, mọi sự chú ý của lãnh đạo công ty tập trung vào việc tạo ra trái phiếu rủi ro cao để giúp thúc đẩy sự tăng lên và sụp đổ của thị trường thế chấp. Chẳng có gì ngạc nhiên khi công ty không có lựa chọn nào để tránh những rắc rối sắp xảy ra. Mùa hè năm 2006, giám đốc đầu tư, Jeff Kronthal, đã cảnh báo O'Neal về những nguy hiểm trước mắt. Nhưng thay vì làm việc và thảo luận với Kronthal hoặc thực hiện mọi biện pháp bảo vệ cho lợi ích của công ty, O'Neal đã sa thải Kronthal. O'Neal tin rằng nếu có khó khăn phía trước, thì chỉ có ông mới có thể kiểm soát, vì vậy ông thắt chặt các vấn đề để giữ tất cả trong tầm kiểm soát.

Tháng 10 năm 2007, công ty thông báo rằng họ đã bị mất hơn 2,2 tỷ đô la Mỹ trong quý III và nợ xấu là 8,4 tỷ đô la Mỹ cho các khoản đầu tư thất bại. Cuối cùng, triều đại của O'Neal đã đi đến một kết thúc đột ngột và chẳng hề vẻ vang. Ông đã xoay xở hoàn toàn thành công để cô lập mình khỏi nhân viên và hội đồng quản trị, đưa ra quyết định tiếp cận với Wachovia, ngân hàng lớn thứ tư của Mỹ để sáp nhập mà không hề thảo luận với các giám đốc. Mọi sự hỗ trợ mà ông có thể tìm đến đều không còn. Vậy, tất cả những kiểm soát đó của ông có giá trị là bao nhiêu? O'Neal đã rời Merrill Lynch trong hổ thẹn với khoản trợ cấp trị giá hơn 160 tỷ đô la Mỹ.

Tôi thường khá thích thú bởi sự trớ trêu của các CEO, những người tin vào mô hình động viên "Trả theo kết quả công việc" trong các công ty của họ, và sau đó mong đợi khoản tiền thưởng lớn sau khi họ rời khỏi công ty trong tình trạng hỗn độn. Vậy tại sao các cổ đông và hội đồng quản trị lại không ghi vào hợp đồng của họ điều khoản không trả tiền trợ cấp nếu giám đốc điều hành thôi việc

trong tình trạng bị giáng chức? Liệu ít nhất điều đó có cần nhất quán trong lợi ích tốt nhất của công ty và các cổ đông không? Nhưng có lẽ tôi đang lạc đề.

O'Neal đã đại diện cho một phiên bản của lối suy nghĩ cực đoan rằng sẽ có thể tiếp quản và thống trị trên Phố Wall, và cuối cùng đó chính là nguyên nhân gây ra sự sụp đổ của ông. Ông đã tự cô lập mình khỏi những người ông lãnh đạo và làm cho các vấn đề tồi tệ hơn, ông đã thành công trong việc tạo ra một môi trường cạnh tranh nội bộ. Và không có gì đáng ngạc nhiên khi những người đã từng kề vai sát cánh với ông quay lưng lại với ông ấy. Như tôi đã trình bày, vấn đề không phải là công ty thực hiện công việc kinh doanh như thế nào, mà vấn đề nằm ở chất lượng của các mối quan hệ trong tổ chức – bắt đầu là với các nhà lãnh đạo.



Khi nhà lãnh đạo càng tập trung chú ý vào sự giàu có hay quyền lực riêng của họ, thì họ sẽ ngừng hành động như một nhà lãnh đạo và bắt đầu thể hiện thái độ của một kẻ bạo chúa nhiều hơn. Mark Bowden đã viết một đoạn rất đáng chú ý về Saddam Hussein trên tờ *Atlantic Monthly*. Trong đó ông mô tả người lãnh đạo bạo chúa "tồn tại chỉ để bảo vệ sự giàu có và quyền lực của mình." Và đó chính là vấn đề. Bowden đã giải thích thêm rằng: "Quyền lực dần dần đưa bạo chúa tách ra khỏi thế giới." Và, như chúng ta đã biết, khi khoảng cách được tạo ra, sự trừu tượng hóa sẽ hòa nhập và ngay sau đó dẫn đến đa nghi. Bạo chúa sẽ thấy thế giới đang

chống lại họ, khiến họ phải ngăn chặn không cho xâm phạm đến vòng tròn của họ. Họ thiết lập ngày càng nhiều sự kiểm soát tàn nhẫn xung quanh vòng tròn bên trong của họ. Chính vì vậy đã gia tăng sự cô lập của họ với mọi người và tổ chức thì bị thiệt hại.

Khi thiếu đi sự quan tâm từ cấp trên, các nhân viên trong tổ chức sẽ ít có khả năng hợp tác hơn. Thay vào đó, sự cạnh tranh sẽ trở thành cách tốt nhất để phát triển. Và khi điều đó xảy ra, cá nhân thành công trong nhóm sẽ tận hưởng sự vui mừng, nhưng không nhận được lời chúc mừng từ những người khác mà là sự ghen tị. Nếu nhà lãnh đạo là người hoàn toàn xấu hoặc nếu chúng ta tin rằng không có cơ hội nào để vào vòng bên trong của họ, thì mầm mống của cuộc nổi loạn sẽ hình thành và phát triển. Nhưng khi có khả năng, chúng ta có thể vào được vòng tròn ấy, hoặc nếu chúng ta không chắc chắn liệu chúng ta có bị ném vào đàn sói hay không, thì chúng ta gần như sẽ trở thành bất động. Đó chính là tiếng sột soạt trong đám cỏ, nỗi lo sợ về những gì đang che giấu, đó là khởi đầu cho dòng chảy cortisol vào mạch máu. Hoóc môn cortisol sẽ làm cho chúng ta hoang tưởng và tập trung vào sự tự bảo vệ giống như người lãnh đạo bị cô lập mà tôi đã đề cập ở trên. Đó là những gì O'Neal đã làm tại Merrill. Ông đã thay đổi một nền văn hóa, từ nơi mang đến sự bảo vệ chắc chắn thành nơi không chắc chắn và nguy hiểm. Và như ở Iraq, chẳng có nền tảng vững chắc nào được để lại cho tổ chức để duy trì và phát triển. Và cũng không đủ tin tưởng để đi tiếp.

Những thăng trầm của O'Neal không chỉ là câu chuyện về tham vọng của một người có thể khiến một công ty đi xuống. Cuối cùng, tất cả mọi người và tất cả mọi thứ đều phải chịu hậu quả từ tình trạng đó. Như vậy, khi mọi sự kiểm soát đều tập trung ở cấp cao nhất thì chỉ có thể dẫn đến một kết quả duy nhất, chính là sự sụp đổ.

QUYỀN LỰC THỰC SỰ

DAVID MARQUET là một thủy thủ tàu ngầm tốt nghiệp Học viện Hải quân và luôn nằm trong top đầu của lớp, ông là một người khá thông minh. Trong thực tế, một phần là nhờ sự thông minh nên ông đã leo lên được hàng ngũ của Hải quân Hoa Kỳ. Biết được những câu trả lời chính xác nên ông đã có thể đưa ra hướng dẫn tốt và ban hành mệnh lệnh chuẩn xác. Ông là nhà lãnh đạo bởi vì ông có thể kiểm soát mọi thứ (ít nhất đó là những gì ông đã được dạy). Hải quân, cũng như nhiều tổ chức, luôn khen thưởng bằng hình thức công nhận và thăng tiến cho những người thông minh,

biết định hướng mục tiêu. Chính vì vậy hạm trưởng Marquet đã được công nhận và thăng chức. Ông đã làm việc theo cách của mình để giành được một trong những địa vị cao mà bất kỳ viên chức hải quân nào cũng mong muốn, đó là quyền chỉ huy. Ông là hạm trưởng của tàu ngầm và chiến hạm USS Olympia, loại tàu ngầm tấn công nhanh, thuộc lớp Los Angeles[1] và sử dụng năng lượng hạt nhân. Hải quân Mỹ cũng có tàu ngầm hạt nhân khổng lồ tên là "Boomers", tàu ngầm mang và phóng tên lửa hạt nhân. Các tàu ngầm tấn công nhỏ hơn, nhanh nhẹn hơn được thiết kế để săn lùng những tàu Boomers khác, và nếu tàu Boomers xuất hiện, tàu ngầm sẽ tiêu diệt chúng trước khi chúng có cơ hội khởi động tên lửa. Một trò chơi mèo vờn chuột khá phức tạp diễn ra trong sự bành chướng để mở rộng các đại dương trên toàn cầu của các quốc gia. Và hạm trưởng Marquet bấy giờ là một cầu thủ quan trọng trong trò chơi đó.

---

[1] Lớp tàu ngầm Los Angeles, còn được gọi là lớp L.A hoặc lớp 688, là một lớp tàu ngầm tấn công nhanh sử dụng năng lượng hạt nhân, là lực lượng nòng cốt của đội tàu ngầm của Hải quân Hoa Kỳ. Với 42 tàu ngầm thuộc đang hoạt động, lớp Los Angeles có nhiều tàu ngầm hạt nhân hơn hẳn bất kỳ lớp tàu ngầm nào khác trên thế giới.

Để chuẩn bị cho công việc quan trọng, hạm trưởng Marquet đã dành một năm nghiên cứu hệ thống và thủy thủ đoàn của tàu Olympia. Và một đặc trưng của Marquet đó là ông cố gắng làm việc chăm chỉ để tìm hiểu được nhiều nhất có thể. Ông đã nghiên cứu tất cả các dây, ống và mỗi công tắc mà Olympia có. Ông nghiên cứu cẩn thận các hồ sơ nhân viên để tìm hiểu tất cả mọi thứ về thủy thủ đoàn của mình. Giống như nhiều người phụ trách, ông thấy bản thân cần phải biết nhiều hơn thủy thủ đoàn nếu muốn là một nhà lãnh đạo đáng tin cậy. Với tầm quan trọng và danh dự của vị trí mới mà ông đảm nhiệm, quãng thời gian đó sẽ không phải là vô ích.

Chưa đầy hai tuần trước khi hạm trưởng Marquet lên kế hoạch để chỉ huy tàu Olympia, ông nhận được một cuộc gọi bất ngờ từ lãnh đạo cấp trên. Có sự thay đổi trong kế hoạch, và ông đã không còn chỉ huy tàu Olympia. Thay vào đó, ông được giao nhiệm vụ chỉ huy tàu ngầm USS Santa Fe, một loại tàu ngầm mới hơn thuộc lớp Los Angeles. Nhưng loại tàu ngầm này có một chi tiết nhỏ khác – thủy thủ đoàn của Santa Fe được xếp hạng cuối cùng trong bảng đo lường về sự sẵn sàng và duy trì trong hạm đội mà hải quân đã có. Trong khi Olympia luôn đứng đầu bảng xếp hạng thì Santa Fe lại nằm phía cuối, họ được coi là những con gấu nguy hiểm của

các tàu ngầm hạt nhân. Nhưng hạm trưởng Marquet là một người thông minh và nhận thấy sự thay đổi sẽ là một thách thức. Giống như nhiều giám đốc điều hành cấp cao với cái tôi mạnh mẽ và một bộ não lớn, ông thấy mình sẽ là người chịu trách nhiệm và vận hành con tàu. Nếu ông đưa mệnh lệnh tốt thì ông sẽ có một con tàu tốt. Và nếu ông đưa ra những mệnh lệnh vĩ đại, ông sẽ có một con tàu lớn vĩ đại... ít nhất đó là kế hoạch của ông.

Chính vì vậy, ngày 8 tháng 1 năm 1999, hạm trưởng Marquet đã rời khỏi bến tàu tại Trân Châu Cảng và bước lên chiếc tàu dài hơn cả một sân bóng trị giá 2 tỷ đô la Mỹ, ngôi nhà chung của 135 thủy thủ. Là một trong những chiếc tàu mới nhất trong hạm đội, Santa Fe được trang bị khá nhiều thiết bị mới, đó là các thiết bị hoàn toàn khác với những gì hạm trưởng Marquet đã được đào tạo trên tàu Olympia. Đối với một người đã từng điều khiển và chỉ huy lại rơi vào một tình huống mà họ không hiểu hết mọi thứ, thì họ có thể bị mù quáng bởi sự thiếu hiểu biết của chính họ. Hoặc tệ hơn, họ có thể chọn cách che dấu sự thiếu hiểu biết vì lo sợ sẽ có những người khác đặt ra nghi vấn liên quan đến uy quyền của họ. Cho dù biết rằng ông sẽ phải dựa vào thủy thủ đoàn của mình nhiều hơn để lấp đầy những khoảng trống trong kiến thức, nhưng hạm trưởng Marquet giữ sự thật đó cho riêng mình. Kiến thức kỹ thuật là cơ sở cho uy quyền lãnh đạo của ông và với những gì đã trải qua, ông cũng giống như nhiều nhà lãnh đạo khác, ông lo lắng sẽ mất đi sự tôn trọng từ các thuyền viên của mình.

Nhưng hóa ra, con người khó mà thay đổi được cách cư xử quen thuộc của họ. Thay vì đặt câu hỏi để học hỏi thêm, thì hạm trưởng Marquet đã mặc định với những gì ông biết là tốt nhất. Ông điều khiển và bắt đầu đưa ra mệnh lệnh. Và tất cả mọi thứ dường như diễn ra suôn sẻ. Khi ông ra lệnh, thủy thủ đoàn tuân theo răm rắp. Không có bất cứ câu hỏi nào về việc ai là ông chủ. Chất serotonin đã chảy qua các tĩnh mạch của hạm trưởng Marquet và nó mang lại cảm giác tốt lành. Ngày hôm sau, trong khi tiến ra biển, hạm trưởng Marquet quyết định thực hiện một cuộc diễn tập. Ông cho ngưng hoạt động những lò phản ứng hạt nhân nhằm mô phỏng tình huống lò phản ứng gặp sự cố. Ông muốn nhìn thấy thủy thủ đoàn sẽ phản ứng như thế nào nếu phải đối mặt với những điều thực tế xảy ra. Một lúc sau, tất cả mọi thứ dường như diễn ra rất tốt. Thủy thủ đoàn đã thực hiện tất cả các kiểm tra và biện pháp phòng ngừa cần thiết và khởi chạy tàu ngầm trên động cơ chạy bằng pin hoặc động cơ đẩy bằng điện (EPM – electric propulsion motor). Mặc dù không mạnh và đủ năng lượng như các phản ứng hạt nhân, nhưng EPM có thể giữ cho các tàu ngầm chạy ở tốc độ chậm.

Nhưng hạm trưởng Marquet muốn tăng áp lực hơn một chút để xem thủy thủ đoàn sẽ làm như thế nào. Ông đã đưa cho sĩ quan trên boong tàu, hoa tiêu và là sĩ quan giàu kinh nghiệm nhất trên tàu một hướng dẫn đơn giản: "Tiến lên hai phần ba". Điều này có nghĩa rằng ông muốn thủy thủ đoàn dùng hai phần ba năng lượng tối đa của họ để chạy các động cơ điện. Điều đó sẽ giúp lái con tàu nhanh hơn nhưng cũng sẽ làm pin nhanh hết hơn. Điều này càng tạo thêm cảm giác cấp bách để khởi động lại lò phản ứng.

Sĩ quan boong tàu nhận lệnh hạm trưởng và lặp đi lặp lại thật lớn mệnh lệnh để hướng dẫn những người lái tàu ngầm tăng tốc độ. Ông nói với người lái tàu: "Tiến lên hai phần ba". Và không có điều gì xảy ra. Tốc độ của tàu ngầm vẫn như cũ.

Hạm trưởng Marquet chăm chú nhìn vào kính viễn vọng để quan sát các thủy thủ thực hiện mệnh lệnh. Một thủy thủ trẻ ngồi ở khoang điều khiển đang loay hoay trên ghế. Hạm trưởng Marquet gọi to: "Này anh, có vấn đề gì vậy?" Anh chàng thủy thủ trẻ trả lời: "Thưa ngài, không có thiết lập hai phần ba." Không giống như các tàu ngầm khác mà hạm trưởng Marquet đã từng điều khiển, tàu ngầm mới Santa Fe không có thiết lập hai phần ba trên động cơ chạy bằng pin.

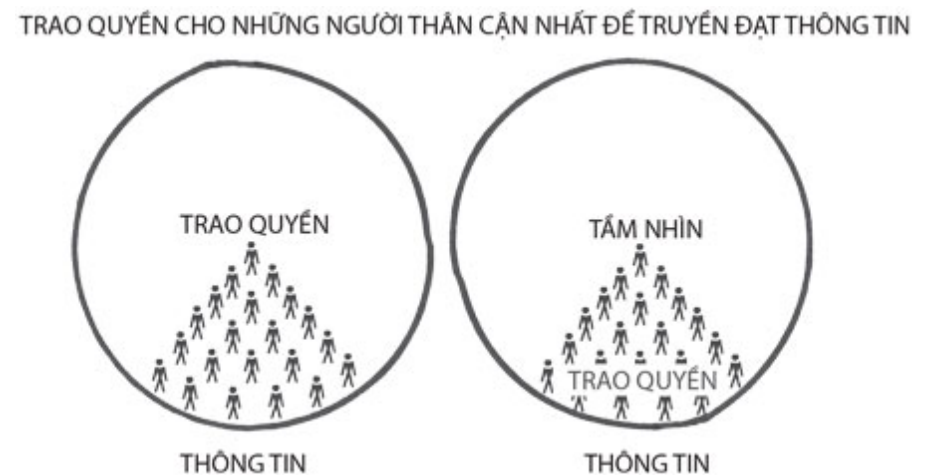
Hạm trưởng Marquet quay sang phía hoa tiêu, người đã ở trên tàu này hơn hai năm qua, và hỏi anh ta có biết không hề có thiết lập hai phần ba không. Sĩ quan đó trả lời: "Vâng thưa ngài, tôi biết". Như chết lặng, hạm trưởng Marquet liền hỏi: "Vậy tại sao anh lại đưa ra mệnh lệnh đó?"

Sĩ quan trả lời: "Bởi vì hạm trưởng đã ra mệnh lệnh đó cho tôi".

Lúc đó hạm trưởng Marquet buộc phải đối mặt với tình hình thực tế: thủy thủ đoàn của ông đã được đào tạo để làm theo những hướng dẫn còn ông đã được huấn luyện cho loại tàu ngầm khác. Và nếu tất cả mọi người làm theo mệnh lệnh của ông một cách mù quáng chỉ vì ông là người phụ trách, thì điều tồi tệ có thể xảy ra. Sau này hạm trưởng Marquet đã viết: "Điều gì sẽ xảy ra trong một nền văn hóa mà mọi sự quản lý đều nằm trong tay những nhà lãnh đạo thâm niên cao cấp, khi mà chính nhà lãnh đạo ấy gây ra sai lầm? Hậu quả là tất cả mọi người sẽ rơi xuống vực thẳm". Nếu muốn thành công, ông sẽ phải học cách tin tưởng thủy thủ đoàn hơn là tin tưởng bản thân. Ông không có sự lựa chọn nào cả.

Tàu ngầm năng lượng hạt nhân không giống như một công ty.

Trong công ty, chúng ta nghĩ rằng khi xảy ra lỗi hay sai lầm, đơn giản chỉ cần chúng ta thay đổi nhân viên hoặc thay đổi công nghệ để làm việc tốt hơn. Đó là một lựa chọn mà nhiều nhà lãnh đạo của các công ty nghĩ là một lợi thế. Cũng có thể thừa nhận rằng người phù hợp luôn tự xin nghỉ việc và người phù hợp luôn được tuyển dụng. Chúng ta sẽ làm gì nếu buộc phải điều hành công ty như hạm trưởng Marquet phải chỉ huy tàu ngầm của mình? Ông không thể rút lui và cũng không thể yêu cầu một thủy thủ đoàn tốt hơn và một con tàu quen thuộc hơn. Đó là thách thức mà hạm trưởng Marquet bấy giờ phải đối mặt. Ông đã biết rất nhiều và ông cũng rất thông minh, nhưng tất cả mọi thứ ông biết về lãnh đạo là sai. Ông sẽ không cho phép thủy thủ đoàn làm theo mệnh lệnh của ông một cách mù quàng nữa, đó là kết quả cho những gì đã xảy ra. Bây giờ ông cần tất cả mọi người phải suy nghĩ chứ không chỉ là thực hiện.



Hạm trưởng Marquet giải thích: “Những người ở vị trí cấp cao thường có tất cả quyền lực nhưng không có thông tin. Còn những người cấp dưới biết hết tất cả thông tin nhưng lại không có thẩm quyền. Chỉ đến khi những người không nắm bắt thông tin từ bỏ sự kiểm soát của họ thì một tổ chức mới có thể vận hành và hoạt động tốt hơn, nhanh hơn và đạt được tiềm năng tối đa.” Ông cho rằng vấn đề ở đây chính là chúng ta bị “nghiện” việc được kiểm soát. Và thủy thủ đoàn cũng giống như rất nhiều tổ chức tuân theo những hướng dẫn sai lầm của hệ thống phân cấp, họ được đào tạo để tuân theo mệnh lệnh cấp trên. Trong tổ chức có ít người chịu trách nhiệm về hành động của mình, thì những điều tồi tệ sẽ xảy ra. Những điều này đáng lẽ có thể ngăn chặn được.

Người ta không khỏi nhớ đến các công ty đã bị ảnh hưởng do

những quyết định của một vài người có suy nghĩ ích kỷ trong tổ chức. Dù cho những cá nhân đó đã hành động không đúng nội quy, phạm tội hoặc chỉ đơn giản là đi ngược lại với lợi ích của tổ chức, nhưng chẳng ai trong số họ hay cấp trên của họ đứng ra chịu trách nhiệm. Thay vào đó họ đổ lỗi cho người khác. Đảng Cộng hòa đổ lỗi cho đảng Dân chủ và đảng Dân chủ đổ lỗi cho đảng Cộng hòa khi mọi việc đi sai quỹ đạo. Hay như trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, các công ty thế chấp đổ lỗi cho các ngân hàng và các ngân hàng đổ lỗi cho các công ty thế chấp. Chúng ta hãy biết ơn vì không một ai trong số họ chịu trách nhiệm về việc duy trì các tàu ngầm năng lượng hạt nhân.

Hạm trưởng Marquet đã hiểu rằng vai trò của các nhà lãnh đạo không phải là hét to những mệnh lệnh mà là chịu trách nhiệm hoàn toàn cho sự thành công hay thất bại của mỗi nhiệm vụ. Đó là công việc của nhà lãnh đạo thay vì chịu trách nhiệm cho sự thành công của mỗi thành viên trong thủy thủ đoàn. Công việc của nhà lãnh đạo là đảm bảo rằng họ được đào tạo tốt và cảm thấy tự tin để thực hiện nhiệm vụ của mình. Họ được giao trách nhiệm và biết chịu trách nhiệm để thúc đẩy nhiệm vụ. Nếu hạm trưởng đưa ra định hướng và sự bảo vệ, thì thủy thủ đoàn sẽ phải làm những gì cần thiết để thúc đẩy nhiệm vụ. Trong cuốn sách của mình, hạm trưởng Marquet đã đưa ra tất cả những chặng đường cụ thể mà ông đã trải qua – đó là điều bất kỳ công ty hay tổ chức nào cũng có thể vận dụng để phát triển một môi trường mà ở đó con người sẽ hiểu biết nhiều hơn, họ thực sự được làm việc và họ có quyền đưa ra quyết định.

Một trong những điều hạm trưởng Marquet đã làm đó là thay đổi lối văn hóa cho phép thành nền văn hóa ý định. Nghĩa là ông cấm nhắc đến các từ như "cho phép" trên chiếc tàu ngầm Santa Fe.

"Thưa hạm trưởng, xin hãy cho phép để tàu lặn xuống."

"Được, tôi cho phép."

"Rõ, thưa hạm trưởng. Tàu chuẩn bị lặn xuống."

Cách cư xử tiêu chuẩn này đã được thay thế bằng cách đơn giản: "Thưa hạm trưởng, tôi có ý định cho tàu lặn xuống."

Về cơ bản thì chuỗi lệnh vẫn như cũ. Sự khác biệt chỉ là sự thay đổi trong tâm lý. Người thực hiện hành động lúc này sẽ làm chủ hành động của họ thay vì thực hiện theo nhiệm vụ được giao. Khi đưa ý tưởng "Tôi có ý định" vào thực hiện, hạm trưởng Marquet nhanh

chóng phát hiện ra rằng có ba điều mà ông không thể giao phó. Ông nói: "Tôi không thể ủy thác trách nhiệm pháp lý của tôi, tôi không thể giao phó các mối quan hệ của tôi và không thể ủy thác kiến thức của tôi. Tuy nhiên, với mọi thứ khác, tôi có thể yêu cầu người khác chịu trách nhiệm cho những gì họ gây ra".

Đây thực sự là mô hình rất đáng chú ý và ba trách nhiệm đó thực sự rất quan trọng, mặc dù chúng không được giao phó, nhưng chúng đều có thể được chia sẻ. Và đó là những gì mà nhà lãnh đạo tốt nhất làm. Họ chia sẻ những gì họ biết, làm quen mọi người với nhau để tạo ra mối quan hệ mới trong mạng lưới của họ. Những nhà lãnh đạo yếu kém thường cất giữ những điều này, vì họ nhầm lẫn rằng trí thông minh của họ, địa vị của họ hoặc các mối quan hệ làm cho họ có giá trị. Nhưng không phải vậy. Một tổ chức với một Vòng tròn an toàn mạnh thì không chỉ người lãnh đạo sẵn sàng chia sẻ kiến thức, mà tất cả những người khác cũng làm vậy. Một lần nữa, lãnh đạo là người thiết lập tinh thần cho nền văn hóa.

Khi các nhà lãnh đạo của chúng ta hé lộ những lỗ hổng trong kiến thức và hành động sai sót của họ, thì chúng ta không chỉ sẵn sàng giúp đỡ mà còn sẵn sàng chia sẻ hơn với họ khi chúng ta mắc lỗi hoặc khi có sai sót xảy ra. Bên trong vòng tròn, những sai lầm không phải là một điều gì đó đáng sợ. Trong tổ chức, nếu sự an toàn không được đảm bảo, mọi người có xu hướng che giấu sai lầm hoặc các vấn đề để đảm bảo cho sự sinh tồn của họ. Nếu không được giải quyết thì các vấn đề và sai lầm đó sẽ tăng lên và sẽ bị phơi bày sau khi chúng trở nên quá nghiêm trọng.

Đó là những gì hạm trưởng Marquet đã buộc phải học hỏi. Chỉ khi đối mặt với một mô hình yếu kém, khi ông chạm đến sự thất bại và thất vọng hay khi nhận ra rằng, dưới những điều kiện đó sẽ không ai có thể làm việc hết sức mình, đến lúc đó ông mới quyết tâm tập trung toàn bộ và nỗ lực để thay đổi cục diện. Hạm trưởng Marquet đã chống lại được bản năng kiểm soát hết mọi thứ. Bấy giờ ông đã thoải mái giao nhiệm vụ và nhìn thấy những người khác nâng cao tính chịu trách nhiệm trong công việc họ được giao phó. Các mối quan hệ trên tàu ngầm đã được củng cố và nền văn hóa của sự tin tưởng và hợp tác đã được cải thiện một cách bất ngờ. Trên thực tế họ đã cải thiện rất nhiều dưới sự lãnh đạo của ông. Thủy thủ đoàn của tàu ngầm Santa Fe đã từng bị đánh giá thấp nhất trong toàn bộ hạm đội tàu ngầm của Mỹ, nhưng lúc này đã trở thành thủy thủ đoàn được đánh giá tốt nhất trong lịch sử Hải quân Mỹ.

Hạm trưởng Marquet giải thích: “Mục tiêu của một nhà lãnh đạo không phải là đưa ra mệnh lệnh. Người lãnh đạo sẽ là người đưa ra các định hướng, ý định và cho phép những người khác tìm hiểu, suy nghĩ cách làm để đạt được điều đó.” Và đó là thách thức lớn nhất mà các tổ chức phải đối mặt. Hạm trưởng Marquet nói: “Chúng ta thường đào tạo nhân viên tuân theo mà không phải suy nghĩ”. Nếu mọi người chỉ biết tuân theo, chúng ta không thể mong đợi họ sẽ chịu trách nhiệm về hành động của họ. Chuỗi lệnh chỉ nhằm mục đích ra lệnh mà không có thông tin. Trách nhiệm không phải là làm những gì chúng ta được ra lệnh, đó là sự vâng lời. Trách nhiệm là làm những gì đúng đắn.

Hạm trưởng Marquet đã làm nhiều hơn nữa để đưa con tàu của ông từ tồi tệ nhất lên dẫn đầu. Thực tế đó là việc hoàn thành còn có phần hạn chế và không có giá trị quan trọng cho thành công lâu dài của tổ chức mà ông phục vụ. Điều đó giống như sự cố gắng làm việc để đạt được mục tiêu các quý hoặc năm, nhưng bỏ qua kết quả của các thập kỷ. Hạm trưởng Marquet đã tạo ra một môi trường mà các chất khuyến khích hành vi được cân bằng hơn. Ông đã đưa ra một quy định trên chiếc tàu ngầm Santa Fe, đó là tán thưởng sự tin tưởng và hợp tác chứ không phải là vâng lời và thành tích. Bởi vì cấp độ chất oxytocin và serotonin của thủy thủ đoàn đã tăng lên, do đó đã nâng cao niềm tự hào và mối quan tâm của họ dành cho nhau và sự thành công của con tàu. Cùng với dòng chảy của các chất xã hội, họ cũng trở nên giỏi hơn nhiều trong việc cùng giải quyết vấn đề.

Không giống như các nhân viên trong ngân hàng Merrill Lynch của Stanley O’Neal, thủy thủ đoàn của Santa Fe đã đi từ chờ đợi để được ra lệnh phải làm gì và làm việc để bảo vệ chính bảo thân họ sang hi sinh cho nhau và làm việc vì lợi ích của toàn hạm đội. Họ không cố gắng để lật đổ hạm trưởng; họ muốn làm cho ông tự hào về họ. Và tất cả mọi người đều được hưởng lợi.

Tỷ lệ tái nhập ngũ trước khi hạm trưởng Marquet nắm quyền chỉ huy là ba người một năm đã tăng lên đến 33 người một năm (tỷ lệ trung bình của Hải quân Mỹ là từ 15 đến 20 người). Trung bình một tàu ngầm sẽ có khoảng 2-3 sĩ quan được chọn vì mong muốn của chính họ. Ngược lại, 9 trong số 14 sĩ quan trên tàu ngầm Santa Fe yêu cầu được ở lại con tàu mà họ muốn phục vụ. Santa Fe không chỉ tạo ra sự tiến bộ, mà nó còn tạo ra các nhà lãnh đạo.

Trong vật lý, công suất được định nghĩa là sự truyền năng lượng. Chúng ta đo lường công suất của một bóng đèn bằng watt. Công suất càng cao, điện năng được chuyển thành ánh sáng và nhiệt

càng nhiều, ánh sáng của bóng đèn càng mạnh hơn. Công ty và các nhà lãnh đạo cũng hoạt động chính xác theo cách như vậy. Càng nhiều sức mạnh từ người đứng đầu của tổ chức được truyền cho những người đang thực sự làm việc, những người biết nhiều hơn về những gì đang xảy ra hằng ngày, thì tổ chức càng mạnh hơn và các nhà lãnh đạo cũng sẽ quyền lực hơn.

Chương 17

Bài học lãnh đạo thứ ba: Lòng chính trực

BÀI KIỂM TRA HỐ CÁ NHÂN

Viên Đại tá đã xin lỗi mọi người vì đến cuộc họp muộn vài phút. Ông đang giải quyết một việc mà ông gọi đó là một "sự cố". Ông có một dáng vẻ rất ấn tượng. Ông chính xác là một lính thủy quân. Tư thế đứng thẳng. Vai rộng. Eo thon. Đồng phục của ông mang theo sự tự hào và hãnh diện. Đầu ngẩng cao, ở ông toát ra sự tự tin. Vì đã từng là sĩ quan phụ trách của Trường ứng viên sĩ quan (OCS) của Thủy quân lục chiến ở Quantico, Virginia, nên ông rất nghiêm túc chịu trách nhiệm cho mỗi việc ông làm.

Mặc dù về mặt kỹ thuật, là một trường học được thiết kế để đào tạo các sĩ quan, nhưng Trường Thủy quân lục chiến không chỉ thực hiện một quá trình lựa chọn sĩ quan thông thường. Rất khó để có thể vượt qua được khóa huấn luyện dành cho tân binh, được biết đến với cái tên boot camp (đào tạo cơ bản cho Thủy quân lục chiến mới nhập ngũ), nhưng nếu ai đó không đáp ứng các tiêu chuẩn để trở thành một nhà lãnh đạo của Thủy quân lục chiến tại OCS, thì họ sẽ không thể trở thành một sĩ quan. Đơn giản là muốn trở thành một nhà lãnh đạo và sẵn sàng làm việc chăm chỉ vẫn chưa đủ. Không giống như những ngành tư nhân, nếu làm tốt sẽ được khen thưởng với một vị trí hàng đầu, trong Thủy quân lục chiến, tính cách cũng là một vấn đề của lãnh đạo – không chỉ có sức mạnh, trí thông minh hoặc thành tích.

Một ngày, một trong những ứng cử viên sĩ quan đã gây ra lỗi nào đó và nhận được sự chú ý của đại tá. Trong thực tế, lỗi này nghiêm trọng đến nỗi nhà trường đang cân nhắc trục xuất anh ta ra khỏi

OCS hoàn toàn. Với sự tò mò của mình, tôi đã hỏi ông vậy ứng cử viên này đã làm gì để đến nỗi ước mơ trở thành một sĩ quan Thủy quân lục chiến của anh ta có thể phải chấm dứt. Có vẻ như điều đó khá nghiêm trọng. Tôi tự hỏi liệu anh ta đã phạm phải lỗi gì.

"Cậu ấy ngủ thiếp đi trong ca trực", đại tá nói.

"Thật sao?" Tôi nói. "Các ngài nghiêm khắc hơn tôi nghĩ". Anh chàng này ngủ thiếp đi thôi. Cậu ấy đâu có đang trong cuộc chiến đấu thật sự; họ đâu có đẩy mạng sống của ai vào nguy hiểm. Họ chỉ ngủ thiếp đi trong rừng… ở tiểu bang Virginia. "Và điều đó đủ để kết thúc sự nghiệp của họ sao?" Tôi nghĩ.

"Sẽ không có điều gì xảy ra nếu anh ta chỉ lỡ ngủ thiếp đi," đại tá nói. "Nhưng khi chúng tôi hỏi anh ta về việc đó, anh ta không nhận lỗi. Khi chúng tôi hỏi anh ta về điều đó một lần nữa, anh ta lại phủ nhận một lần nữa. Chỉ khi chúng tôi cho anh ta thấy bằng chứng không thể chối cãi, thì anh ta đã nói: "Tôi muốn chịu trách nhiệm về hành động của tôi." "Vấn đề là", đại tá nói: "Chúng ta phải chịu trách nhiệm về hành động của mình ngay tại thời điểm chúng ta thực hiện hành động đó, chứ không phải tại thời điểm chúng ta đã bị phát hiện."

Đại tá tiếp tục giải thích rằng trong lực lượng Thủy quân lục chiến, sự tin tưởng và lòng chính trực được xem là vấn đề liên quan đến sự sống và cái chết. Giả sử điều này xảy ra với người lãnh đạo được giao phụ trách một trung đội Thủy quân lục chiến và những người lính thủy quân có thể không hoàn toàn tin tưởng rằng các thông tin sĩ quan của họ nói với họ là đúng sự thật – tốt, xấu hoặc sai – thì lính Thủy quân lục chiến có thể ngần ngại, nghi ngờ về quyết định của sĩ quan, hoặc không đoàn kết với nhau. Và khi điều đó xảy ra, khi chúng ta không thể tin tưởng người phải chịu trách nhiệm đối với chúng ta, thì những điều tồi tệ sẽ xảy ra. Trong trường hợp của Thủy quân lục chiến, điều này có nghĩa là mọi người có thể phải đối mặt với cái chết.

Nếu lính Thủy quân lục chiến được yêu cầu phải tuân lệnh sĩ quan của họ, nhưng lại nghi ngờ đôi chút rằng sĩ quan không nói sự thật hoặc không chịu trách nhiệm về hành động của mình, chỉ đơn giản là để bảo vệ vị trí của họ hoặc khiến họ trông oai hơn, thì Vòng tròn an toàn sẽ co lại và toàn bộ kết cấu, sự hiệu quả của các nhóm thủy quân sẽ bị sa sút. Lính Thủy quân lục chiến được đánh giá tốt không chỉ đơn giản vì họ to lớn, mạnh mẽ và không sợ hãi, mà họ còn được đánh giá tốt vì họ tin tưởng, không nghi ngờ lẫn nhau và bất kể cấp bậc, họ sẽ làm những gì cần phải làm. Đây là lý

do lính Thủy quân lục chiến hoạt động hiệu quả khi là một tập thể.

Điều này cũng đúng trong mọi tập đoàn hay công ty, thậm chí cả những tổ chức mà các quyết định của họ không phải là vấn đề sống còn. Khi chúng ta nghi ngờ các nhà lãnh đạo của một công ty đang nói những điều để khiến cho họ hoặc các công ty có vẻ tốt hơn, tuyệt vời hơn những gì họ có, hay để tránh sự sỉ nhục hoặc trách nhiệm, thì sự tin tưởng của chúng ta đối với họ bắt đầu dao động. Đó là một phản ứng tự nhiên. Não của chúng ta sẽ phân tích các thông tin nhận được với sự an toàn của bản thân được đặt lên trên hết. Nếu chúng ta nghi ngờ các nhà lãnh đạo bóp méo sự thật để có lợi cho riêng họ, thì tiềm thức sẽ khuyên chúng ta không nên cùng chung chiến tuyến với họ.

Một lính thủy khác cũng ngủ thiếp đi trong ca trực như vậy tại OCS. Nhưng anh ta đã thú nhận ngay lập tức và được nhận một hình phạt thích hợp. Từ góc độ lãnh đạo, Thủy quân lục chiến sẽ không khắt khe với anh ta. Anh ta đã gây sai lầm nhưng điều đó không sao. Bởi vì anh ta đã trung thực và thừa nhận trách nhiệm cho hành động của mình ngay lập tức. Thủy quân lục chiến hiểu được rằng không phải lúc nào người lãnh đạo cũng đúng. Lãnh đạo không phải là cấp bậc, địa vị đeo trên cổ áo. Mà đó là tinh thần trách nhiệm gắn trên tính cách của mỗi người. Lãnh đạo là liêm chính, trung thực và trách nhiệm. Đó là tất cả yếu tố để tạo nên niềm tin. Lãnh đạo là những người đến, không phải để nói những gì chúng ta muốn nghe, mà là nói những gì chúng ta cần nghe. Để trở thành một nhà lãnh đạo thực sự, để tạo ra sự tin tưởng sâu sắc và lòng trung thành, hãy bắt đầu bằng việc nói sự thật.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG LÒNG TIN?

Một vị giám đốc điều hành nói rằng: “Chính trực là nguyên tắc cơ bản cho nền tảng của chúng tôi.”

Theo Từ điển *Merriam-Webster Collegiate*, “Chính trực” có nghĩa là “một công ty tuân thủ chuẩn mực giá trị đạo đức hay tính thẩm mĩ.” Điều này có nghĩa rằng hoạt động với tính chính trực đôi khi là tiêu chuẩn cao hơn so với hoạt động trong khuôn khổ của pháp luật. “Liêm chính” là từ đồng nghĩa với từ này. Chính trực thường được viết nhiều trên tường hơn so với tất cả “giá trị công ty” khác; đó là lý do để chúng ta tin tưởng nhau.

Chúng ta cần biết rằng những thông tin chúng ta nhận được từ

những người khác và đặc biệt là các nhà lãnh đạo, dù tốt hay xấu thì đều phải sự thật. Chúng ta cần biết rằng khi ai đó nói điều gì đó với chúng ta, thì nó chính là điều anh ấy muốn nói. Nếu nghi ngờ tính chính trực của họ, thì chúng ta không thể tin tưởng giao mạng sống của chính chúng ta hay của những người mà chúng ta yêu quý cho họ. Nếu nghi ngờ sự chính trực của một ai đó, chúng ta sẽ ngần ngại trước khi nhảy vào chiến hào cùng với họ. Bởi vì não sẽ nhận thức rằng tính chính trực của những con người trong một cộng đồng chính là vấn đề sống còn.

Là con người, thuộc loài động vật xã hội, bản năng cho phép chúng ta có khả năng đánh giá thông tin người khác đưa ra và những hành động mà họ thực hiện. Đó là một quá trình diễn ra liên tục. Khi chúng ta không tin tưởng một người nào đó thì khi họ nói điều gì, dù là sự thật, chúng ta vẫn không tin. Sự tin tưởng được phát triển một khi chúng ta có đủ bằng chứng để đáp ứng bộ não rằng người đó hoặc tổ chức đó thực sự là một người trung thực. Đó là lý do cho tính chính trực làm việc, nó phải là một thói quen và không chỉ đơn giản là một trạng thái của tâm trí. Tính chính trực là khi lời nói và hành động nhất quán với ý định. Lúc thiếu tính chính trực là lúc đạo đức giả nhất và có những lời nói dối tệ nhất. Sự thể hiện phổ biến nhất của việc thiếu chính trực trong lĩnh vực kinh doanh là khi nhà lãnh đạo của một tổ chức nói những gì người khác muốn nghe và đó không phải là sự thật. Đó là lý do chúng ta không tin tưởng các chính trị gia. Mặc dù chúng ta có thể ngồi xuống với một danh sách các tuyên bố của một chính trị gia đã đưa ra và chúng ta đồng ý với một trong số đó, nhưng lý do chúng ta có xu hướng không tin tưởng họ là bởi chúng ta nghi ngờ chính họ cũng không tin những điều họ đang nói. Chúng ta thậm chí không thể đồng ý với tất cả mọi thứ mà ngay cả bạn thân và gia đình của chúng ta nói hay tin tưởng, vì vậy điều đó chứng minh rằng nếu một chính trị gia đồng tình với chúng ta thì họ không hoàn toàn trung thực.

Các chính trị gia thường dành nhiều thời gian trên đường để bắt tay và tìm hiểu về chúng ta khi họ đang trong quá trình vận động tranh cử. Nhưng nếu thực sự quan tâm đến chúng ta thì họ sẽ dành nhiều thời gian trong một năm để bắt tay và gặp gỡ chúng ta, chứ không chỉ làm điều đó khi nó phù hợp với chương trình nghị sự của họ. Ron Paul, ứng cử viên tổng thống năm 2012, đã tổ chức lấy ý kiến và đưa ra những quan điểm không được ủng hộ ở Mỹ khi đó. Tuy nhiên, ông xứng đáng được tin cậy hơn so với hầu hết các ứng cử viên khác, vì ông sẵn sàng đưa ra những ý kiến mà ông biết rõ điều đó sẽ khiến ông không được mọi người bầu chọn. Hơn nữa, những ý kiến đó hoàn toàn nhất quán với những điều

ông đã nói trong quá khứ. Tôi không đồng ý với Ron Paul về nhiều vấn đề và sẽ không bỏ phiếu cho ông, nhưng tôi sẽ sẵn sàng nhảy vào chiến hào cùng ông ấy hơn nhiều người mà tôi đã bỏ phiếu. Tất cả vì một lý do: Ông ấy chính trực.

Sự chính trực không chỉ là trung thực khi chúng ta đồng ý với nhau; mà nó cũng là sự trung thực khi chúng ta không đồng ý hoặc thậm chí quan trọng hơn, khi chúng ta có những sai sót hoặc lỗi lầm. Một lần nữa, theo cách bộ não xã hội của chúng ta vận hành, thì nhu cầu xây dựng mối quan hệ tin tưởng là một vấn đề mang tính sống còn, hoặc trong trường hợp đời sống phương Tây hiện đại, thì vấn đề cảm thấy an toàn, an tâm và được bảo vệ sẽ chống lại cảm giác bị cô lập và dễ bị tổn thương. Chúng ta cần mọi người thừa nhận khi họ thất bại và không cố gắng che giấu nó hoặc nỗ lực xoay chuyển câu chuyện nhằm bảo vệ hình ảnh của mình. Mọi nỗ lực xoay chuyển đều là vị kỷ và như vậy có thể làm thiệt hại cho nhóm của chúng ta và sẽ gây nguy hiểm trước mắt cho chính họ.

Đối với các nhà lãnh đạo, tính chính trực đặc biệt quan trọng. Chúng ta cần phải tin tưởng rằng những định hướng mà họ chọn thực sự rất tốt cho tất cả chúng ta, chứ không chỉ tốt cho chính họ. Giống như những thành viên của bộ tộc muốn cảm thấy thuộc về bộ tộc đó và có được sự bảo vệ hỗ trợ của nhóm, chúng ta sẽ thường xuyên tuân theo người lãnh đạo một cách mù quáng với niềm tin (hoặc hi vọng) rằng chúng ta sẽ có lợi khi làm như vậy. Đó là thỏa thuận mà chúng ta thực hiện với các nhà lãnh đạo. Chúng ta ở trong nhóm làm việc chăm chỉ để thấy tầm nhìn của nhà lãnh đạo trở thành hiện thực và họ sẽ mang đến sự bảo vệ, che chở cho chúng ta trên con đường ấy, trong đó bao gồm cả những đánh giá và bình luận trung thực. Chúng ta cần phải cảm thấy rằng họ thực sự quan tâm đến chúng ta. Giống như vị giám đốc điều hành đã nói.

“Chính trực là nguyên tắc cơ bản cho nền tảng của chúng tôi”, Michael Duke, giám đốc điều hành, giám đốc kiêm chủ tịch Ủy ban bồi thường toàn cầu và chủ tịch Ủy ban điều hành của Walmart (vâng, đó là chức danh đầy đủ của ông ấy), đã nói với các cổ đông rằng: “Văn hóa công ty nằm ở chính những con người chúng ta. Đó không chỉ là những chữ được viết trên các bức tường tại trụ sở chính hoặc được ghim trên các bảng thông báo trong nhà kho. Điều đó làm cho chúng ta trở nên đặc biệt. Điều đó giúp chúng ta tránh khỏi các cuộc cạnh tranh. Và điều đó sẽ thu hút mọi người ở khắp nơi. Vì vậy, dù bất cứ nơi nào chúng ta đi và bất cứ thay đổi nào mà chúng ta thực hiện, nhưng chúng ta phải giữ

gìn văn hóa mạnh mẽ của chúng ta. Tôi thật sự tin rằng các doanh nghiệp bán lẻ luôn tôn trọng cá nhân, đặt khách hàng lên đầu tiên, phấn đấu không ngừng nghỉ, và luôn được tin tưởng sẽ giành chiến thắng trong tương lai".

Tôi rất khâm phục những nhà lãnh đạo luôn tin vào giá trị của văn hóa. Tôi tôn trọng những nhà lãnh đạo luôn đặt yếu tố con người lên hàng đầu. Và tôi có lòng trung thành sâu sắc đối với những người tin tính trung thực là nền tảng của một tổ chức. Niềm tin này sẽ tạo ra một nền văn hóa bền vững, ở đó, mọi người được cam kết với nhau và với tổ chức. Thái độ đặt con người lên hàng đầu và cam kết chính trực là cốt lõi trong văn hóa của Thủy quân lục chiến Mỹ và điều đó đã định hướng các quyết định ở công ty Barry-Wehmiller (ngay cả khi họ không đưa ra thông cáo báo chí về điều này).

Chúng ta sẽ cảm thấy thế nào khi tại chính cuộc họp các cổ đông mà Duke vừa nói về tính chính trực, ông nói rằng ưu tiên số một của ông chính là sự "tăng trưởng"? Tôi đã từng nghĩ ưu tiên số một sẽ là khách hàng cơ đấy! Điều đó có nghĩa là văn hóa – tổng hợp của các giá trị và niềm tin chung của một nhóm người – chỉ là một danh sách những thứ được viết trên tường sao?

Theo thông tin ủy quyền năm 2011 của Walmart, Duke đã kiếm được 18,1 triệu đô la trong năm đó. Điều mà thông tin ủy quyền đã không tiết lộ là công ty đã thay đổi cách thức lợi tức chia thêm của Duke đã được tính toán. Trong nhiều năm, lợi tức chia thêm của giám đốc điều hành dựa trên doanh số của cửa hàng cụ thể so với cùng kỳ năm trước, nhưng hội đồng quản trị do Duke làm chủ tịch đã thay đổi tiêu chí trên doanh số bán hàng tổng thể – mục tiêu này dễ đạt được hơn. Hóa ra, trong hai năm, doanh số của cùng cửa hàng đã giảm xuống, điều đó sẽ gây bất lợi cho khoản bồi thường của Duke. Với sự thay đổi quy định, việc đánh giá "hiệu suất" làm việc của ông có thể tận dụng lợi thế của doanh thu tổng thể, con số đã được Walmart thổi phồng lên.

Jackie Goebel, một nhân viên của Walmart đến từ Kenosha, Wisconsin. Cũng như Duke, bà được nhận một khoản tiền thưởng hàng năm dựa trên hiệu quả của công ty. Năm 2007, tiền thưởng của bà là hơn 1.100 đô la, khoản tiền thưởng này được tính dựa trên doanh số của cửa hàng cụ thể so với cùng kỳ năm trước. Nhưng không giống như Duke, cơ cấu tiền thưởng của bà không hề thay đổi, vì vậy mà trong cùng một năm, Duke kiếm được 18.1 triệu đô la thì Goebel chỉ nhận được 41.18 đô la. Các quy tắc được thay đổi không hề có lợi cho tất cả mọi người trong tổ chức – chỉ

có người lãnh đạo đứng đầu là được hưởng lợi ích từ thay đổi đó.

Mặc dù thực tế là những ưu tiên mà Mike Duke và hội đồng quản trị dành cho nhóm này nhưng lại không dành cho một nhóm khác, và mặc dù họ dường như hành động một cách hoàn toàn trái ngược với định nghĩa về tính chính trực, nhưng đó không phải hoàn toàn là lỗi của họ. Vấn đề là họ chỉ biết đến ảnh hưởng từ những quyết định của họ đến người khác bằng việc đọc các con số trên bảng tính. Đây là một trong những tác động phụ của "Sự giàu có hủy hoại"[1]. Khi hoạt động ở quy mô như vậy, làm sao chúng ta có thể mong đợi họ sẽ mở rộng Vòng tròn an toàn ra ngoài bản thân và các giám đốc điều hành cấp cao khác – những con người duy nhất mà họ thực sự biết?

---

[1] "Sự giàu có hủy hoại" là những gì sẽ xảy ra khi bạn bắt đầu đạt được rất nhiều thành công, bắt đầu "tích trữ" nó, và sống trong nỗi lo sợ sẽ mất đi những thành công đó.

Khi các nhà lãnh đạo điều hành dưới những điều kiện không thực tế, họ sẽ làm việc để ưu tiên lợi ích riêng của bản thân hơn những người khác. Vòng tròn bên trong sẽ được ưu tiên hơn Vòng tròn an toàn rộng lớn. Không chỉ vậy, một mô hình khác cũng được thiết lập cho phần còn lại của công ty. Khi các nhà lãnh đạo thực hiện các bước để bảo vệ lợi ích riêng của họ, đặc biệt là khi bước đi của họ không có lợi cho người khác, thì họ gửi một thông điệp tới tất cả mọi người rằng làm như vậy sẽ rất tốt cho chúng ta. Và đây là nơi Duke có thể và sẽ phải chịu trách nhiệm về những quyết định đặt ra nghi vấn về tính chính trực của ông.

Nhà lãnh đạo của các công ty thiết lập tinh thần và định hướng cho mọi người. Những nhà lãnh đạo đạo đức giả, nói dối và tư lợi sẽ tạo ra nền văn hóa với những người lao động đạo đức giả, những người nói dối và những người tư lợi. Trái lại, những nhà lãnh đạo của các công ty luôn nói sự thật sẽ tạo ra một nền văn hóa của những người nói sự thật. Lúc đó sẽ không còn sự nghi ngờ. Chúng ta sẽ tuân theo các nhà lãnh đạo.

Từ năm 2005 đến năm 2009, tổng giám đốc công ty con của Ralph Lauren[1] ở Argentina, đã cùng với một số nhân viên của mình thường xuyên hối lộ cho các quan chức chính phủ để đổi lấy việc nhận các lô hàng nhanh chóng và cho phép công ty thoát khỏi những quy định nhập khẩu rườm rà. Các nhân viên đã hối lộ thông qua một nhà môi giới hải quan, và thậm chí họ còn liều lĩnh tới mức tạo ra hóa đơn giả để che đậy cho lô hàng. Họ đã tạo ra

chứng từ giả để che giấu các khoản thanh toán, mô tả chúng là chi phí "bốc dỡ và phân phối", chi phí "thuế" và nhiều chi phí khác. Hơn bốn năm, nhân viên của công ty ở Argentina đã tiếp đãi quan chức hải quan bằng những món quà tặng, bao gồm tiền mặt, đồ trang sức, trang phục đắt tiền và thậm chí cả một chiếc túi xách mà giá của nó hơn 10.000 đô la.

---

[1] Ralph Lauren Corporation được thành lập năm 1967, có trụ sở tại New York, Mỹ. Tập đoàn hoạt động trong nhiều lĩnh vực như thiết kế, kinh doanh sản phẩm may mặc, nội thất.

Vi phạm điều luật được quy định trong thương mại quốc tế, sau khi biết được những hành vi phạm tội, các nhà lãnh đạo của tổng công ty Ralph Lauren đã lên tiếng cảnh báo. Đáng lẽ họ phải cố gắng che đậy, hoặc ít nhất là thuê một công ty quan hệ công chúng đắt tiền sử dụng mánh khóe xảo quyệt để thay đổi câu chuyện, cố gắng che chắn công ty khỏi mọi cuộc tấn công bên ngoài. Nhưng thay vào đó, khi biết về việc hối lộ, giám đốc điều hành Ralph Lauren đã liên hệ với nhà chức trách Mỹ để giải thích những gì họ đã phát hiện và cung cấp thêm sự hỗ trợ cho cuộc điều tra liên bang trong các giao dịch kinh doanh của họ.

Xây dựng niềm tin không đòi hỏi điều gì ngoài nói ra sự thật.

Vào thời điểm khi các quan chức trong công ty mẹ phát hiện thì việc hối lộ đã lên tới con số tổng cộng gần 600.000 đô la. Cuối cùng, tổng công ty Ralph Lauren đã buộc phải trả tiền phạt và mức lệ phí khoảng 882.000 đô la cho Bộ Tư pháp Mỹ và 732.000 đô la cho Ủy ban Giao dịch Chứng khoán, nhưng cái giá đó rất xứng đáng. Cũng giống như lính Thủy quân lục chiến chịu trách nhiệm vì ngủ thiếp đi và sẽ phải nhận hình phạt của mình. Và tất cả nhà lãnh đạo công ty đã nói lên sự thật. Hình phạt mà công ty đã phải trả là 1,6 triệu đô la, nhưng nếu họ không trung thực, thì cái giá mà họ phải trả là danh tiếng và niềm tin mà họ đã xây dựng với mọi người và đối tác đã làm việc với họ. Lợi nhuận không thể đem ra so sánh với tính chính trực của họ.

Việc xây dựng lòng tin không đòi hỏi gì hơn là nói lên sự thật. Nói lên sự thật là cốt lõi của lòng tin. Không có công thức phức tạp nào ở đây. Vì một vài lý do, có rất nhiều người hoặc các nhà lãnh đạo của tổng công ty hay tập đoàn không thể nói sự thật hoặc lựa chọn xoay chuyển tình thế để chứng tỏ rằng họ không làm gì sai. Một lần nữa, khả năng đánh giá thông tin của bộ não nguyên thủy giúp chúng ta nhìn ra mọi chuyện. Đó là lý do tại sao chúng ta

thường không tin tưởng chính trị gia hoặc các tập đoàn lớn. Thực chất vấn đề không phải ở lĩnh vực chính trị hoặc kinh doanh lớn, mà là cách các chính trị gia và nhà lãnh đạo của các tập đoàn chọn để nói chuyện với chúng ta.

Mỗi người đều nhìn vào các nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo của công ty nơi chúng ta làm việc và tự hỏi: "Liệu mình có muốn vào chung hố cá nhân với họ không?" Các nhà quản lý và nhà lãnh đạo của các công ty sẽ dựa vào sự làm việc chăm chỉ của chúng ta rồi tự hỏi: "Công ty của chúng ta sẽ bền vững như thế nào nếu câu trả lời là không?"

BÀI HỌC TRONG VIỆC NÓI SỰ THẬT

Để đối phó với phản ứng dữ dội của khách hàng với kế hoạch tính phí 5 đô la mỗi tháng khi họ sử dụng thẻ ghi nợ để mua hàng, giám đốc điều hành của ngân hàng Bank of America, Brian Moynihan, đã tuyên bố rằng công ty có "quyền kiếm lợi nhuận."

Nhưng tuyên bố này của ngân hàng Bank of America đã không thể dập tắt sự phẫn nộ của khách hàng trên khắp đất nước. Họ đã tập hợp lại và tuyên bố sẽ đóng tài khoản với các ngân hàng để phản đối kế hoạch này. Ngoài ra, còn có các cuộc biểu tình ở Los Angeles, Boston, và một phụ nữ ở Washington đã thu thập 300.000 chữ ký nhằm chống lại công ty ở phía Bắc Carolina. Sự giận dữ đã bị đẩy lên cao khi họ nhận ra rằng chi phí này sẽ không áp dụng đối với tất cả chủ tài khoản của ngân hàng Bank of America. Những người giàu nhất sẽ được miễn phí này. Trong số khách hàng sử dụng tài khoản, có rất nhiều người phải sống nhờ vào tiền lương ngày qua ngày, vì vậy, họ sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều bởi việc tính phí này.

Các lãnh đạo của ngân hàng Bank of America đã từ chối tiết lộ có đúng là số lượng đóng tài khoản cao hơn so với trung bình sau khi công bố chính sách mới của họ hay không. Nhưng vào thứ Ba, ngày 1 tháng 11 năm 2011, 33 ngày sau khi công bố, các ngân hàng đã đưa ra một thông cáo báo chí nói rằng họ đã quyết định từ bỏ kế hoạch đó.

Các nhà lãnh đạo của các công ty lớn luôn thay đổi suy nghĩ về những quyết định họ đưa ra. Chúng ta tin chắc rằng cả nhân viên và các công ty đều có lúc mắc sai sót. Chúng ta hoàn toàn chấp nhận điều đó. Đưa ra quyết định đúng đắn không phải sẽ mang đến sự tin tưởng giữa các nhân viên hay giữa nhân viên và tổ

chức. Sự trung thực sẽ mang đến điều đó. Và trung thực chính xác là những gì ngân hàng Bank of America đã không làm khi họ quyết định gạt bỏ ý tưởng thêm lệ phí.

Ngân hàng Bank of America đã thảo luận độc quyền về ý tưởng lệ phí trong vòng tròn kinh doanh, và vào thời điểm đó, họ đã cụ thể và định hướng về động cơ lẫn ý định của họ. Họ rất lớn tiếng trong việc phản đối Đạo luật Dodd-Frank, quy định về giới hạn cho các ngân hàng có thể tính lệ phí sau cuộc khủng hoảng tài chính. Phát ngôn viên của ngân hàng Bank of America cho biết: "Việc đưa ra một thẻ ghi nợ sẽ thay đổi các quy định gần đây". Điều đó đã được thông báo rộng rãi và không thể nghi ngờ về những gì các khoản phí này mới được thiết kế để giúp: Bù đắp thâm hụt. Nhiều ngân hàng đang xem xét điều đó – Ngân hàng Bank of America chỉ là tổ chức đầu tiên phát động ý tưởng này.

Công ty đã nói với cộng đồng tài chính một kiểu, nhưng lại nói với công chúng kiểu khác. Khi chính thức tiết lộ kế hoạch, họ đã cả gan nói rằng chi phí đề xuất được thiết kế để "giúp khách hàng tận dụng tất cả tính năng bổ sung như chống gian lận." Điều đó thậm chí không phải là một sự xoay chuyển tốt. Điều đó giống như General Motors cho biết họ sẽ tính phí năm đô la cho mỗi ngày chúng ta lái xe để chúng ta có thể tận hưởng tất cả tính năng tuyệt vời của chiếc xe mới. Nhưng khách hàng của Bank of America đã không chấp nhận nó. Và vì vậy, khi đối mặt với sự phẫn nộ của công chúng, ngân hàng đã thay đổi câu chuyện. Trong một thông cáo báo chí ngắn gọn dài bốn câu, họ đã cố gắng để hồi phục lại những tổn thất mà họ đã tự gây ra.

NGÀY 1 THÁNG 11 NĂM 2011, CHARLOTTE, N.C

BANK OF AMERICA SẼ KHÔNG THỰC HIỆN THU PHÍ KHI SỬ DỤNG THẺ GHI NỢ

Đối phó với thông tin phản hồi của khách hàng và sự thay đổi thị trường cạnh tranh, ngân hàng Bank of America đã không còn ý định thực hiện thu phí khi sử dụng thẻ ghi nợ. David Darnell, đồng giám đốc điều hành, cho biết: "Chúng tôi đã lắng nghe ý kiến của khách hàng trong vài tuần qua và nhận ra mối quan tâm của họ đối với phí sử dụng thẻ ghi nợ mà chúng tôi đã đề xuất". 'Tiếng nói khách hàng' rất quan trọng với chúng tôi. Vì vậy, hiện tại chúng tôi sẽ không áp dụng cách tính phí này và cũng không có kế hoạch đưa ra thêm những ý tưởng tương tự như vậy".

Tạm chưa đề cập đến vấn đề tính phí, nhưng việc "Lắng nghe khách hàng" thường phải xảy ra trước khi đưa ra các quyết định chứ không phải sau đó. Nhưng chúng ta không dễ xem nhẹ những điều như vậy. Thực tế là, những gì giám đốc điều hành của ngân hàng đã thực sự nghe là tiếng của các phát thanh viên truyền hình đang lên án, tiếng la hét của những người biểu tình bên ngoài văn phòng của họ và số tiền biến mất khỏi tài khoản của họ vì khách hàng đã đóng tài khoản cao hơn mức trung bình.

Điều duy nhất mà ngân hàng Bank of America cần phải làm để xây dựng lòng tin với khách hàng và với Phố Wall – là phải nói sự thật. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu báo chí đưa ra thông báo về việc đảo ngược quyết định của họ kiểu như thế này:

NGÀY 1 THÁNG 11 NĂM 2011, CHARLOTTE, N.C

NGÂN HÀNG BANK OF AMERICA KHÔNG MONG ĐỢI PHẢN ỨNG DỮ DỘI NÀY

Để đối phó với sự phản đối của khách hàng và phản ứng tiêu cực trên báo chí và phương tiện truyền thông, ngân hàng Bank of America không còn ý định thực hiện bất kỳ một khoản phí nào cho việc sử dụng thẻ ghi nợ.

David Darnell cho biết: "Chúng tôi đang phải đối mặt với những thách thức kinh tế lớn hơn mà chúng tôi chưa từng trải qua. Trong nỗ lực để thúc đẩy doanh thu, chúng tôi đã nghĩ sẽ thử áp dụng một khoản phí cho thẻ ghi nợ. Chúng tôi đã dự kiến một số phản ứng trái chiều nhưng không ngờ nó lại dữ dội như vậy. Chính vì vậy, chúng tôi sẽ không áp dụng cách tính phí này và cũng không có kế hoạch tính thêm bất cứ khoản phí nào cho khách hàng của mình khi mua hàng bằng thẻ ghi nợ. Hơn nữa, chúng tôi xin lỗi về tầm nhìn hạn hẹp của mình. Chúng tôi chắc chắn đã học được một bài học quan trọng về khách hàng có giá trị như thế nào, và họ có tầm ảnh hưởng nhiều như thế nào đến tình hình tài chính của chúng tôi."

Cho dù quyết định của ngân hàng có thể hoàn toàn đi ngược lại với lợi ích của khách hàng, nhưng chỉ đơn giản là họ trung thực về điều đó, thì có lẽ đã tạo ra sự tin tưởng nhiều hơn. Ngân hàng Bank of America có lẽ đã nâng cao được danh tiếng của họ nếu họ chỉ đơn giản là nói ra sự thật. Sự tin tưởng dành cho một tổ chức cũng được xây dựng giống như sự tin tưởng dành cho các cá nhân. Chúng ta cần hiểu rõ một con người trước khi có thể thiết lập một

mối liên kết xã hội phù hợp - Chúng ta biết đối với ai thì cần đề cao cảnh giác còn đối với ai thì có thể thoải mái bộc lộ những điểm yếu của mình. Đó không phải là vấn đề thắng hay thua. Tất cả những gì chúng ta muốn biết là liệu có thể cảm thấy an toàn khi hợp tác với họ hay không.

Giống như người lính Thủy quân lục chiến chỉ "chịu trách nhiệm về hành động của mình" sau khi đã bị bắt, thì trong kinh doanh hiện đại cũng có một xu hướng đáng lo ngại giống như vậy. Khi một công ty bị bắt vì phạm lỗi, các nhà lãnh đạo sẽ tổ chức một cuộc họp, thảo luận làm thế nào để giảm thiểu hoặc tránh hình phạt hay họ sẽ thảo luận về sự cần thiết phải làm việc đúng đắn, có lương tâm, dựa trên tiêu chuẩn đạo đức cao hơn... một quy tắc đạo đức và chính trực? Không giống như các nhà lãnh đạo của tập đoàn Ralph Lauren, các nhà lãnh đạo của ngân hàng Bank of America đã chọn cách xoay chuyển thông tin để ra vẻ đang dành sự quan tâm cho khách hàng. Khi mọi chuyện rõ như ban ngày, họ lại chọn quan tâm nhiều hơn vì chính bản thân họ (chứ không phải thực sự vì khách hàng).

Khi ông chủ nói với bạn rằng công ty mà bạn làm việc đã bất ngờ bị mất tài khoản lớn nhất, vì vậy bạn và mọi người khác trong phòng sẽ phải chấp nhận giảm lương, thậm chí là nghỉ phép, bởi vì công ty đang nỗ lực để thiết lập lại. Nếu ông chủ của bạn nói rằng chắc chắn sẽ có một khoảng thời gian khó khăn, nhưng nếu bạn đồng ý ở lại, bạn sẽ được bồi thường khi điều kiện công ty được cải thiện. Vậy bạn sẽ cảm thấy tin tưởng ai hơn khi nghe họ nói những điều này, giám đốc điều hành từ ngân hàng Bank of America hay giám đốc điều hành từ công ty Ralph Lauren? Như lời phái Thiền tông truyền dạy, cách bạn làm một việc bất kỳ chính là cách bạn làm tất cả việc.

Chương 18

Bài học lãnh đạo thứ tư: Những người bạn

CHIẾN THẮNG HAY PHỤC VỤ

Vào đầu những năm 1990, Newt Gingrich, dân biểu của Đảng Cộng hòa từ Đại hội Khu vực lần thứ 6 của bang Georgia, đã thất vọng về việc Đảng Dân chủ đã kiểm soát hai Viện trong nhiều thập kỷ. Ông quyết định đã đến lúc phải cho Đảng Cộng hòa quyền lực và chiếm phần lớn trong Viện. Vấn đề ở đây là, ông đang cố thay đổi một hệ thống mà những mối liên kết vẫn còn khá vững chắc.

Hai đảng đã thực sự hợp tác với nhau khá tốt. Mặc dù Đảng Dân chủ đã chiếm đa số trong Quốc hội, nhưng không giống như ngày nay, mục tiêu chính không phải là để chứng minh đảng nào đang kiểm soát; mà là để khoe khoang đảng nào làm việc hiệu quả hơn. Biết rằng bất kỳ đảng nào chiếm đa số cũng vẫn cần đến đảng kia, nên Đảng Dân chủ đã không nhận hết mọi công lao mỗi khi đạt được một thành tích nào đó. Những nỗ lực đã được âm thầm thực hiện để cho phép cả hai đảng khẳng định chiến thắng và thu hút sự ủng hộ riêng của mình. Hết cuộc bầu cử này đến cuộc bầu cử khác, Đảng Dân chủ vẫn luôn chiếm đa số theo mặc định, thực ra không phải vì họ tốt hơn. Khi việc kiểm soát không phải là mục tiêu chính, thì mọi thứ sẽ được thực hiện và cả hai đảng có thể đạt được mong muốn bằng cách làm việc cùng nhau.

Một thực tế khá phổ biến tại thời điểm đó dành cho các thành viên của Quốc hội là khi đã được đắc cử, họ sẽ phải chuyển gia đình đến Washington, D.C., và chỉ được trở về quê nhà theo lịch mà Quốc hội đã đề ra. Tại Washington, D.C., họ có một thế giới nhỏ, ở đó gia

đình của họ sẽ đi đến cùng nhà thờ và trường học, không phân biệt đảng phái. Hằng ngày, Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa sẽ tranh cãi, bàn luận và chỉ trích lẫn nhau trong các ủy ban, sau đó sẽ cùng tham dự các sự kiện tại trường học, có những bữa tiệc nướng thịt và tiệc cocktail vào buổi tối ở sân sau. Mặc dù có sự khác biệt, nhưng mối quan hệ được thiết lập, bởi vì họ có thể tin tưởng và hợp tác với nhau.

Charles Gibson, cựu dẫn chương trình tin tức nổi tiếng và thành viên tại trường Quản lý Nhà nước John F. Kennedy, Đại học Harvard còn nhớ cách mà George McGovern, thượng nghị sĩ Đảng Dân chủ từ tiểu bang Nam Dakota và Bob Dole, thượng nghị sĩ Đảng Cộng hòa từ tiểu bang Kansas, cả hai cùng đến phòng họp của Thượng viện và chỉ trích chính sách của nhau, nhưng ngay sau đó họ lại hành xử như những người bạn tốt thân thiết. Một ví dụ khác, Tip O'Neill, người phát ngôn của Hạ viện, thuộc Đảng Dân chủ thường xuyên gặp mặt với lãnh đạo khối thiểu số của Đảng Cộng hòa, Bob Michel. Họ thường làm việc cùng nhau.

Đầu những năm 1980, khi các đề xuất cắt giảm thuế của tổng thống Reagan được đưa ra bàn luận tại Quốc hội, Gibson nhớ lúc đó ông O'Neill đã nói trước Quốc hội: "Ông (Tổng thống) không lo lắng, quan tâm gì tới người dân." Đáp lại, Tổng thống cho rằng O'Neil đã có những lời lẽ nhằm "mị dân". Sau đó, khi Tổng thống gọi cho O'Neill để xoa dịu bầu không khí căng thẳng, O'Neill nói: "Ông bạn già ơi, đó là chuyện chính trị mà. Sau 6 giờ chúng ta có thể là bạn, nhưng trước 6 giờ, giữa chúng ta chỉ có chính trị mà thôi". Nhưng ngày nay, việc chính trị dường như kéo dài cả ngày, cả đêm, và chỉ còn rất ít thời gian cho tình bạn.

Chính vì vậy mà thành viên của các đảng đối lập đã lấp đầy khoảng cách bằng cách xây dựng nên những "tình bạn" trên nền tảng cùng hướng đến một mục đích chung. Mặc dù sự phân chia đã luôn luôn tồn tại ở Washington, nhưng trong những thập niên 60, 70 và 80, Quốc hội vẫn đề cao hoạt động theo hướng Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa phải tìm ra cách để hợp tác. Những nghiên cứu sinh học và nhân chủng học đã chỉ ra rằng, mọi hoạt động sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi chúng ta hợp tác và hiểu biết lẫn nhau.

Gingrich, một người đàn ông dường như bị ám ảnh với chiến thắng hơn bất cứ điều gì khác, tuy nhiên ông lại là người đã thay đổi Quốc hội. Hợp tác bị thế chỗ bởi sự kiểm soát. Chiến lược mà ông đã chọn là loại bỏ hệ thống đang tồn tại. Để phá vỡ hiện trạng đó, ông đã làm mọi thứ để chứng minh rằng hệ thống quá thối nát và chỉ có đại tu hoàn toàn mới có thể bảo vệ được Quốc hội. Vào

năm 1994, ông đã thành công. Đảng Cộng hòa đã nắm quyền kiểm soát Hạ viện, Gingrich là chủ tịch và niềm hi vọng cho mọi sự hợp tác giữa các bên đã kết thúc.

Kể từ khi phụ trách, Gingrich đã thúc đẩy một loạt các thay đổi nhằm thay thế hoàn toàn cách mọi việc đã được thực hiện tại Washington. Và bắt đầu từ việc gây quỹ nhiều hơn. Một trong những thay đổi bao gồm ý tưởng các thành viên Hạ viện sẽ dành phần lớn thời gian ở các khu vực quận của họ, chứ không phải ở thủ đô. Trong những năm 1980, gần hai phần ba số thành viên Quốc hội sống ở Washington, D.C. Ngày nay, số đó có thể đếm trên đầu ngón tay. Thay vào đó, các thành viên bay đến Washington với một tuần làm việc khá ngắn, họ sẽ đến Quốc hội vào thứ Ba và trở về quận của họ vào đêm thứ Năm. Điều này đánh dấu một sự thay đổi lớn trong quan hệ giữa Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa. Họ dành phần lớn thời gian trong tuần đi xa nơi làm việc là để gây quỹ cho các tổ chức phi chính phủ, vì vậy, lúc này các thành viên của hai đảng có ít thời gian để nói chuyện với nhau, và chắc chắn họ không có cơ hội để hòa nhập, giao lưu với nhau thường xuyên như thế hệ của các nhà lập pháp trước đây. Chính vì điều đó mà họ có rất ít cơ hội để phát triển sự tin tưởng.

Dĩ nhiên, nhiều thế lực cùng tham gia vào cuộc chơi đã dẫn đến việc chia rẽ sâu sắc trong Quốc hội như ngày nay, và Gingrich chỉ là một trong số đó. Việc xem xét lại khu vực bầu cử và các phương tiện truyền thông có tính chính trị hóa cao đã đóng góp vào sự phân cực, trong đó sự phụ thuộc quá nhiều vào internet cũng là một nguyên nhân. Tại sao lại phải làm việc mặt đối mặt ở Washington trong khi bạn có thể gửi e-mail từ bất cứ nơi nào?

Các thành viên của Quốc hội chuyển từ việc chia sẻ quyền lực sang chiếm giữ quyền lực. Không có tầm nhìn hay mục đích định hướng, nên chúng ta đã chuyển từ quản lý theo đuổi vị tha, vì lợi ích của người khác sang quản lý vì lợi ích cá nhân. Cũng giống như việc kinh doanh chuyển từ phục vụ khách hàng sang phục vụ các cổ đông, Quốc hội đã đi từ một nền văn hóa hợp tác sang một trận chiến của ý chí và quyết tâm.

Tất cả các nhà lãnh đạo, để có thể trở thành một nhà lãnh đạo thực sự, cần phải đi bộ đến các đại sảnh và dành thời gian với những người mà họ phục vụ, như lính Thủy quân lục chiến gọi đó là "lãnh đạo nhãn cầu". Các quan chức đắc cử của chúng ta cũng vậy. Tuy nhiên, đó không phải là những gì đang xảy ra. Ngày nay, các thành viên của Quốc hội nói rằng họ đang dành nhiều thời gian ở các khu vực quận của họ để phụng sự tốt hơn cho các cử tri,

nhưng mọi thứ có vẻ không phải như vậy. Không có bằng chứng nào cho thấy khi trở lại khu vực, các dân biểu được chọn tới tham quan các nhà máy, hoặc làm việc với các công dân để hiểu rõ hơn về nhu cầu của họ (ngoại trừ có lẽ trong mùa bầu cử). Khi trở về khu vực quận của họ, việc mà dường như họ làm nhiều hơn là hoạt động gây quỹ nhằm giúp đảm bảo việc tái tranh cử của họ. Khi họ ngắt kết nối với những người mà họ phụng sự, thì họ dành nhiều thời gian tập trung vào nhu cầu của bản thân hơn là nhu cầu của người dân, những người họ phải có trách nhiệm.

Trong một bài thuyết trình PowerPoint trình bày cho các thành viên Quốc hội của Đảng Dân chủ mới được bầu, Ủy ban Chiến dịch Quốc hội của Đảng Dân chủ (DCCC) đã đề xuất một "lịch trình mẫu" trong khi các thành viên ở Washington: dành bốn giờ để kêu gọi gây quỹ, 1-2 giờ cho các chuyến thăm cử tri, hai giờ cho công việc trong phòng họp quốc hội hoặc trong ủy ban, một giờ dành cho tiếp cận chiến lược (ăn sáng, gặp gỡ, chào hỏi và báo chí) và một giờ thư giãn. Trong thực tế, Tom Perriello, người đã phục vụ trong Quốc hội một nhiệm kỳ, đã nói với tờ *Huffington Post* rằng "bốn giờ được phân bổ để gây quỹ thậm chí có thể là con số quá thấp và không thể dọa được các thành viên mới quá nhiều."

Bất kể các thành viên có duy trì lịch trình mẫu này hay không, thì đó chỉ là một ví dụ điển hình về việc đặt áp lực lên các con số, giành chiến thắng trong cuộc bầu cử và duy trì quyền lực thay vì xây dựng mối quan hệ, tìm kiếm nền tảng chung và phát triển vì lợi ích chung. Như giám đốc điều hành của một công ty đại chúng sẽ quan tâm nhiều hơn đến thắng lợi và con số hơn là quan tâm đến những người đang làm công việc thực tế, vì vậy mà cũng có rất nhiều quan chức được bầu của chúng ta đặt lợi ích của họ lên trước.

Vì vậy không quá bất ngờ khi mối quan hệ trong Quốc hội Mỹ ngày nay đang ở trong một tình trạng hỗn độn. Thái độ thù địch giữa các đảng ở mức cao nhất trong mọi thời kỳ. Các cựu nghị sĩ kể lại rằng ngày xưa có khoảng 80% các cuộc tranh luận về một dự luật mới sẽ xảy ra tại phòng riêng trong ủy ban, và 20% ở phòng họp công khai với các phương tiện truyền thông. Nhưng ngày nay lãnh đạo của mỗi đảng sẽ tranh luận với nhau, trước khi cố gắng có được sự đồng thuận trong ủy ban.

Olympia Snowe, Thượng nghị sĩ Đảng Cộng hòa đến từ tiểu bang Maine, đã có 33 năm hoạt động chính trị và năm 2012 bà đã quyết định không tái tranh cử, mặc dù bà là người dễ dàng giành chiến thắng. Snowe chỉ là một trong số những người, sau khi đã cống

hiến cuộc sống cho việc phục vụ cộng đồng, liền xin từ chức do thất vọng với môi trường cay độc này. Nếu "người tốt" xin nghỉ việc có nghĩa là tương lai của chính phủ đang nằm trong tay của những người hoặc là được hưởng lợi từ hệ thống hiện hành hoặc cam chịu việc gây quỹ quá mức, thiển cận và lợi ích bản thân được đặt trước lợi ích chung.

Kết quả của một bầu không khí căng thẳng như vậy trong chính phủ đúng như những gì chúng ta đã dự kiến là do thiếu sự tin tưởng và phát triển. Thuộc lớp động vật xã hội, chúng ta sẽ đạt hiệu quả nhất khi chúng ta tin tưởng và hợp tác, vì vậy việc thiếu tin tưởng và hợp tác có nghĩa là những việc được thực hiện hiệu quả sẽ ít hơn.

Việc coi nhẹ yếu tố con người trong quản lý cho thấy khả năng của Quốc hội trong việc thực thi có xu hướng đi xuống. Và những ảnh hưởng của điều này là rất lớn. Theo các nhà quan sát chính trị, công chúng phần lớn đổ lỗi cho sự bất lực của các thành viên Quốc hội trong hợp tác và làm việc với nhau khi cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008 xảy ra. Sự phân cực trong Quốc hội được cho là nguyên nhân gây ra chậm trễ trong cải thiện thâm hụt ngân sách, cải cách an sinh xã hội, đối phó với biến đổi khí hậu cũng như trong một loạt các vấn đề khác.

Một số thành viên đương nhiệm đã đổ lỗi cho "hệ thống" hay tốc độ lan truyền tin tức trên internet đã gây ra các cuộc đấu tranh nội bộ và tỷ lệ ủng hộ thấp. Tuy nhiên, họ lờ đi thực tế rằng họ chính là hệ thống và internet chẳng hề gây bất lợi; nó chỉ đơn giản đưa tin về thiệt hại mà họ đã gây ra. Vấn đề không phải là chính trị, tiền bạc hoặc các phương tiện truyền thông. Chính các thành viên là yếu tố căn bản của tất cả các vấn đề. Lý do Quốc hội Mỹ không đạt hiệu quả như những gì cần phải làm chỉ là do vấn đề sinh học. Nếu các thành viên của Quốc hội không dành thời gian cho nhau, không hiểu nhau và không biết những người dân mà họ đại diện, dòng chảy của các chất hóa học xã hội sẽ bị hạn chế và cuộc chạy đua để quyên góp tiền và giành chiến thắng trong cuộc bầu cử sẽ tạo ra chất dẫn truyền cho động cơ chính của họ. Môi trường các nhà lập pháp đang làm việc khiến cho họ khó tin tưởng lẫn nhau hoặc làm việc cùng nhau vì lợi ích của người khác chứ không phải bản thân họ.

CHIẾN ĐẤU VỚI KẺ THÙ. HỢP TÁC CHO TÌNH BẠN

Các thành viên Quốc hội của Ủy ban Nông nghiệp Hạ viện Mỹ đã có chuyến viếng thăm Romania, đó là một phần trong chuyến đi để tìm hiểu thêm về chính sách thương mại và gặp gỡ một số đối tác châu Âu của họ. Trong chuyến đi đó, không phải ngẫu nhiên mà Bob Goodlatte, nghị sĩ đến từ tiểu bang Virginia đã phục vụ lâu dài cho Đảng Cộng hòa, và Stephanie Herseth Sandlin, nữ hạ nghị sĩ của Đảng Dân chủ từ tiểu bang Nam Dakota phát hiện ra rằng trong phái đoàn, chỉ có hai bọn họ là không làm gì sau một ngày tham gia cuộc họp. Chính vì vậy họ quyết định đi mua sắm quà lưu niệm cùng nhau.

Mặc dù đều phục vụ trong cùng một ủy ban, nhưng hai dân biểu lại phục vụ cho hai đảng khác nhau. Và theo các quy tắc bất thành văn của Quốc hội, điều đó có nghĩa họ là đối thủ. Cho đến tận ngày hôm đó, mối quan hệ của họ có lẽ được miêu tả là thân mật nhất.

Khi cùng nhau thoát ra khỏi một hoàn cảnh sẽ khiến cho chúng ta cởi mở hơn để tìm hiểu một ai đó. Cho dù chúng ta đang kết hợp với đồng nghiệp chơi cùng trong trận bóng chày, ra ngoài ăn trưa hoặc đi công tác với một ai đó mà chúng ta không biết rõ, nhưng khi trách nhiệm trong công việc không ép buộc chúng ta phải làm việc cùng nhau, khi lợi ích cạnh tranh của chúng ta được đặt sang một bên, chúng ta dường như khá cởi mở để nhìn nhận những người khác như bao người, chứ không phải là đồng nghiệp hoặc đối thủ cạnh tranh. Điều này có thể là một trong những nguyên nhân khiến các cuộc đàm phán bình thường xảy ra trong môi trường yên lặng, nơi hai bên tham chiến có thể đi dạo với nhau.

Và đó chính xác những gì đã xảy ra với hai dân biểu Herseth Sandlin và Goodlatte. Không đặt nặng vấn đề chính trị, hai người đã tìm hiểu về đối phương. Hóa ra họ cũng thực sự khá tâm đầu ý hợp. Mặc dù không đồng quan điểm với nhiều vấn đề trong công việc, nhưng bên ngoài họ có rất nhiều điểm chung. Như chúng ta đều biết, điểm chung chính là điều thu hút chúng ta đến với nhau và là cơ sở của tình bạn.

Theo tiêu chuẩn hiện đại, những gì đã xảy ra giữa hai thành viên của Quốc hội thuộc hai phe đối lập là hầu như chưa từng xảy ra. Các thành viên có quá ít thời gian tại Washington, đơn giản là họ có ít cơ hội để gặp gỡ thân mật với những người họ thích, chưa kể đến việc phải cố gắng tạo mối quan hệ với những người có thể khiến họ bực tức và phẫn nộ. Nhưng vào ngày đó ở Romania, những hạt giống của tình bạn đã được vun trồng và sau đó phát triển thành một điều thiêng liêng có thể phục vụ cho cả hai dân biểu trong tương lai.

Trên cơ sở đã gặp và biết nhau, hai dân biểu Herseth Sandlin và Goodlatte tiếp tục cùng nhau đi ăn tại Washington, không vì bất cứ lý do nào khác ngoài việc họ muốn trở thành bạn bè. Họ bắt đầu xem và đối xử với nhau như những người bình thường thay vì xem nhau là đối thủ. Giống như bất kỳ hai phe đối lập nào giảng hòa với nhau, hai dân biểu đã hiểu được rằng những điểm chung giữa hai người chính là cơ sở tạo nên sự tin tưởng để có thể thoải mái trao đổi những ý kiến bất đồng. "Chúng tôi quan tâm đến nhau", Herseth Sandlin kể lại. "Chúng tôi lắng nghe ý kiến của nhau và thỏa hiệp về các dự luật mà chúng tôi không thể làm khác."

Cả Goodlatte và Herseth Sandlin vẫn luôn bỏ phiếu cho phe đối lập. Về xây dựng lập pháp, họ không phải là luôn đồng quan điểm nhưng họ cũng không cần như vậy. Vì sự tôn trọng lẫn nhau và tình hữu nghị nên khi sự việc xảy ra, họ đồng ý sẽ luôn làm điều đúng đắn, ngay cả khi điều đó có nghĩa là một trong số họ sẽ phải bỏ phiếu chống lại đường lối với đảng của họ. Dân biểu Goodlatte thậm chí còn bỏ phiếu cho việc sửa đổi mà Herseth Sandlin tài trợ. Bà nói: "Hiếm khi lãnh đạo Đảng Cộng hòa lại thất vọng đến như vậy". (Điều này đáng chú ý như khi bà Olympia Snowe bỏ phiếu đồng ý tranh luận thêm về chủ đề cải cách chăm sóc sức khỏe, đảng của bà đã chỉ trích sự công khai đó và dọa sẽ rút khoản tài trợ của bà. Chỉ vì bà đã bỏ phiếu để tiếp tục thảo luận về điều đó).

Hợp tác không có nghĩa là đồng ý hay chấp thuận, hợp tác có nghĩa là làm việc cùng nhau để phát triển điều tốt đẹp hơn, để phục vụ những người đã tin tưởng vào sự bảo vệ của chúng ta, chứ không phải để chất đầy chiến thắng nhằm phục vụ đảng phái hay bản thân. Những gì mà hai thành viên của Quốc hội đã xây dựng là đánh giá chân thực và tôn trọng lẫn nhau. Những gì mà họ xây dựng không khác những gì chúng ta ở bên ngoài thế giới chính trị thường gọi là tình bạn. Mối quan hệ như vậy lại được xem là đủ đặc biệt để tạo nguồn cảm hứng cho một cuốn sách có phần đáng buồn. Kết giao và tìm hiểu những người mà chúng ta cùng làm việc mỗi ngày được xem là cách thông thường để làm mọi việc.

Chỉ một vài năm trước khi Goodlatte và Herseth Sandlin khám phá ra điều đó, cũng đã có một vài thành viên có tầm nhìn của Quốc hội cố gắng làm điều tương tự. Nhận ra môi trường thiếu các mối quan hệ và cay độc đang phá hủy chính trị Washington, họ đã kêu gọi một loạt các buổi tĩnh tâm với mục đích khuyến khích văn minh lịch sự hơn trong Quốc hội. Cuộc tĩnh tâm lần đầu tiên được tổ chức tại Hershey, Pennsylvania, và Tiến sĩ William Ury, người

đàm phán hòa bình nổi tiếng thế giới và đồng tác giả của cuốn sách Nhận được sự đồng ý (Getting to Yes) đã ở đó. Ông nhớ lại một số dân biểu đã nói với ông những điều tương tự về chất lượng của các mối quan hệ trong Quốc hội. Ury kể lại: "Họ đã dành nhiều thời gian hơn với các thành viên của đảng đối lập trong suốt ba ngày, quãng thời gian đó còn nhiều hơn so với thời gian họ gặp nhau trong toàn bộ sự nghiệp". Đáng buồn thay, các cuộc tĩnh tâm đã nhanh chóng bị hủy bỏ do không mang lại lợi ích. Họ chỉ ra rằng tình hữu nghị và sự tin tưởng không thể được xây dựng trong ba ngày. Nó cần thời gian và sự nỗ lực.

"Nếu như có xung đột nhưng mọi người lại không hiểu rõ nhau thì rất khó để thiết lập hòa bình", Ury nói. Với kinh nghiệm của bản thân, Ury cũng biết đôi điều về hòa bình. Là người sáng lập của Dự án Nghiên cứu về Đàm phán của Đại học Harvard, Ury được xem là một trong những chuyên gia hàng đầu về đàm phán. Ông thường được kêu gọi để giúp đàm phán các thỏa thuận hòa bình giữa các đối thủ ở nhiều nơi trên thế giới. Ông nói: "Chúng tôi cần họ hiểu nhau, nhân đạo với nhau và lắng nghe ý kiến của nhau."

Có rất ít người phản đối quan điểm của Ury. Như chúng ta đã biết vì hòa bình giữa Israel và Palestine, các nhà lãnh đạo phải gặp mặt. Họ phải nói chuyện. Chúng ta cũng biết rằng vì nền hòa bình giữa Ấn Độ và Pakistan, họ phải sẵn sàng đến bàn đàm phán, để nói chuyện và lắng nghe ý kiến của nhau. Khi các bên từ chối nói chuyện, từ chối lắng nghe, thậm chí từ chối gặp mặt, thì bất hòa sẽ bị đẩy lên cao, khiến cuộc xung đột sẽ vẫn tiếp diễn. Vậy làm sao Quốc hội chúng ta có thể nhận được sự tín nhiệm để nói với thế giới cách thiết lập nền hòa bình, khi chính họ dường như không có khả năng chứng minh làm sao để thực hiện được nền hòa bình đó?

Herseth Sandlin và Goodlatte là một mô hình về điều khả thi trong Quốc hội. Nếu "hệ thống" không cho phép đảng này giao tiếp với đảng kia, mọi hi vọng sẽ chỉ nằm trong tay các thượng nghị sĩ và các dân biểu đặc biệt, những người có can đảm để lãnh đạo. Nếu họ được thúc đẩy định hướng lãnh đạo bằng những khao khát phục vụ cử tri và đất nước, thì việc dành thời gian, công sức để gặp gỡ và quen biết nhau là rất cần thiết. Nhưng nếu họ được thúc đẩy định hướng lãnh đạo chủ yếu bởi khát khao chiến thắng bầu cử và giữ quyền lực cho đảng của họ, thì hệ thống quốc hội đang làm việc đó chỉ có lợi cho họ chứ không phải cho bất cứ ai hay người dân nào.

Ngoài cuộc tĩnh tâm hoặc cam kết chính thức, tất cả những gì cần thiết cho một vài thành viên có đầu óc tiến bộ ở mỗi đảng là phải đích thân tiếp cận với một số thành viên có đầu óc tiến bộ của đảng đối lập để có những buổi gặp không liên quan đến chương trình nghị sự. Nếu họ thực sự quan tâm đến người dân Mỹ, thì họ cần phải gặp nhau. Giống như bất kỳ mối quan hệ nào, một số sẽ rất hòa thuận và một số thì không. Tuy nhiên, nếu đúng thời điểm, sẽ vẫn có sự hợp tác.

Chương 19

Bài học lãnh đạo thứ năm: Lãnh đạo con người chứ không phải con số

NEUTRON JACK

Mười năm sau khi nhà kinh tế Milton Friedman[1] viết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp "sử dụng nguồn nhân lực của mình và tham gia vào các hoạt động để tăng lợi nhuận, miễn sao nó nằm trong các quy tắc của trò chơi". Lời nói đó của ông đã trở thành lời kêu gọi của một phong trào mới tác động đến Phố Wall và hệ thống các công ty ở Mỹ. Sự ưu tiên cho khách hàng đã được thay thế bằng sự ưu tiên cho các cổ đông, những người "chủ" thực sự của công ty (một định nghĩa vị kỷ thường được các chuyên gia pháp lý bác bỏ). Tức là bằng cách tập trung vào giá trị của cổ đông, công ty sẽ tạo dựng sự thịnh vượng, tạo việc làm và đóng góp cho nền kinh tế. Mọi người đều giành chiến thắng. Nhưng đó không phải là những gì đã xảy ra, bởi ý họ là chỉ có một vài người mà thôi.

---

[1] Milton Friedman (1912-2006): Nhà kinh tế học người Mỹ. Năm 1976, ông nhận Giải Nobel Kinh tế vì những đóng góp vào lĩnh vực phân tích tiêu dùng, lịch sử và lý thuyết tiền tệ, cũng như trong việc chứng minh tính phức tạp của chính sách ổn định kinh tế vĩ mô. Theo tờ The Economist, Friedman là nhà kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất của nửa sau thế kỷ XX.

Khi chúng ta hiểu được lịch sử của thuyết giá trị cổ đông, thì không có gì là đáng ngạc nhiên. Những năm 1940 đã chứng kiến sự trỗi dậy của "chủ nghĩa quản lý" (managerialism), một hệ

thống đã xác định rõ các tập đoàn Mỹ có một mục đích xã hội rộng lớn. Hầu như trong thế kỷ XX, giám đốc của các công ty đại chúng lớn đều nhận thấy họ như người được ủy thác và người quản lý chịu trách nhiệm đưa ra hướng dẫn định hướng để phục vụ công chúng, bởi họ cung cấp các công việc ổn định và lâu dài. Đó là một hệ thống hoạt động khá tốt cho đến khi có những thách thức của những năm 1970. Tháng 1 năm 1973, thị trường chứng khoán Mỹ đạt đỉnh trước khi bước vào giai đoạn hai năm gần như sụt giảm do tác động của một số sự kiện.

Bắt đầu từ quyết định của Tổng thống Richard Nixon về việc xóa bỏ tiêu chuẩn vàng đã dẫn đến lạm phát, trong số nhiều thách thức khác, tiếp theo đó là lệnh cấm vận dầu mỏ của Ả Rập năm 1973, trong thời gian đó giá dầu tăng lên gấp bốn lần. Thêm vào đó là tác động của vụ Watergate và chiến tranh ở Việt Nam cùng với nền kinh tế Mỹ trì trệ. Tuy nhiên thị trường vẫn không chạm đáy cho đến tháng 12 năm 1974, bốn tháng sau khi Nixon từ chức, khi chỉ số Dow Jones đạt mức thấp là 577, giảm 45% so với mức cao đã đạt được chưa đầy hai năm trước đó. Đó là khởi đầu của một kỷ nguyên mới, khi giá cổ phiếu của một công ty chẳng làm được gì cho hiệu suất tổng thể của công ty.

Khi phải đối mặt với điều bất ổn và bối rối, người ta sẽ đi tìm câu trả lời. Các giám đốc công ty và cổ đông đều mong muốn bảo vệ lợi ích của họ và tăng trưởng trở lại, vì vậy các nhà kinh tế đã tìm kiếm một thước đo đơn giản để đo lường hiệu quả của công ty. Họ tìm thấy một phần nhỏ trong lý thuyết được gọi là giá trị cổ đông.

Mặc dù Milton Friedman là người đầu tiên đề xuất ý tưởng chung, nhưng hai học viên, William Meckling, thuộc trường Đại học Rochester, và Michael Jensen, của Trường Kinh doanh, Đại học Harvard, chính là những người lan truyền ý tưởng đó và họ đã công bố lý thuyết đó trên *Tạp chí Tài chính Kinh tế* năm 1976. Và đó chính là câu trả lời mà mọi người đang tìm kiếm, một công thức có thể giải quyết các vấn đề của công ty ở Mỹ đang đương đầu với tình trạng trì trệ và lợi nhuận giảm.

Năm 2012, Giáo sư Lynn Stout của Trường Luật thuộc Đại học Cornell đã viết một tác phẩm về chủ đề *Bí mật giá trị cổ đông* (The Shareholder Value Myth), trong đó bà chỉ ra rằng giá trị cổ đông ngay lập tức đã thu hút hai nhóm có ảnh hưởng: nhà đầu cơ chứng khoán và CEO của những công ty, nhóm sẽ được hưởng lợi nhiều nhất từ giá trị cổ đông. Nắm lấy cơ hội đó, nhiều nhà đầu cơ đã bắt đầu chơi khăm các công ty bị ảnh hưởng về tài chính để thâu tóm. Họ thường đi săn lùng cổ phiếu của những công ty có

cổ phiếu được định giá thấp, sau đó buộc hội đồng quản trị cắt giảm chi phí, thường là qua sa thải hoặc bán các chi nhánh của công ty. Đồng thời, khiến cho lương của giám đốc điều hành công ty liên quan trực tiếp đến hoạt động chứng khoán theo hình thức quyền chọn mua cổ phần và lợi tức chia thêm, qua đó đảm bảo rằng giám đốc điều hành được khích lệ về mặt tài chính, được ưu tiên trên cả khách hàng và nhân viên.

Trong thời gian bùng nổ của những năm 1980 và 1990, những ông lớn như Jack Welch, sau này là giám đốc điều hành của General Electric (GE) và Roberto Goizueta, người điều hành tập đoàn Coca-Cola là những người tiên phong trong xây dựng công ty để tối đa hóa giá trị cổ đông. Và sau một thời gian, công ty dường như hoạt động cho các cổ đông. Cả hai công ty đều kiếm cho các cổ đông của họ (và giám đốc điều hành) rất nhiều tiền. Quay trở lại giai đoạn Chủ nghĩa quản lý, các giám đốc điều hành thường được trả tiền lương hậu hĩnh và khoản tiền thưởng nhỏ, còn trong giai đoạn này, họ sẽ được trả theo giá cổ phiếu. Chiến lược này đã tạo ra thế hệ đầu tiên của những CEO tỷ phú, những người không thành lập công ty, cũng chẳng phát hành cổ phiếu của công ty ra công chúng. (Trên thực tế, Goizueta khá đặc biệt khi là giám đốc điều hành doanh nghiệp Mỹ đầu tiên trở thành tỷ phú trên cơ sở nắm giữ cổ phiếu của một công ty mà ông không thành lập và cũng không phát hành cổ phiếu ra công chúng, người thứ hai là cựu giám đốc điều hành Steve Ballmer của Microsoft).

Đến cuối những năm 1980, giá trị cổ đông đã trở thành một quy tắc điều hành của tập đoàn GE, nơi Welch đã phụ trách từ năm 1981. Mỗi năm, Welch sẽ sa thải dưới 10% trong các nhà quản lý GE của ông, những người mà bộ phận của họ đã đóng góp ít nhất cho giá cổ phiếu công ty, trong khi đó sẽ thưởng quyền chọn mua cổ phiếu cho 20% nhân viên xuất sắc hàng đầu. Hệ thống "lựa chọn và loại bỏ" này đã được đặt ra trong hầu hết các nhiệm kỳ của Welch tại công ty GE, vì vậy ông nhận được một biệt danh là "Neutron Jack".

Trên thực tế, Welch đã thành công trong việc xây dựng một công ty mạnh mẽ, mang về rất nhiều tiền cho các cổ đông và rất nhiều công ty vẫn coi "Con đường của Welch" là con đường dẫn đến lợi nhuận cao hơn. Trong thời gian ông điều hành, doanh số bán hàng của GE đã tăng từ 26,8 tỷ đô la lên 130 tỷ đô la. Giá trị vốn hóa thị trường[1] của công ty đã tăng lên gấp 30 lần, điều đó đã khiến GE trở thành công ty có giá trị nhất trên thế giới, tính đến thời điểm ông rời khỏi vị trí điều hành.

[1] Là thước đo phổ biến xác định giá trị của doanh nghiệp dựa trên giá mỗi cổ phiếu và số lượng cổ phiếu. Con số này thể hiện sự kỳ vọng của nhà đầu tư vào tương lai và khả năng của doanh nghiệp.

Không còn nghi ngờ, những gì mà Welch đạt được là rất xuất sắc, đáng ghi nhận, và chỉ có một vài người đạt được thành quả gần như ông. Tuy nhiên, nếu chúng ta so sánh hiệu suất của công ty GE với chỉ số S&P 500 cùng thời kỳ (Standard & Poor's 500 Stock Index[1]), thì những gì GE đã đạt được dường như không quá ấn tượng. Trong thời gian Welch nắm quyền, đường cong quỹ đạo của GE luôn tương xứng và song hành với quỹ đạo của thị trường. Nó giống như việc chứng khoán của một công ty dầu khí tăng lên khi giá dầu tăng lên. Nước lên thuyền cũng lên. (Quan điểm này cũng không hề mất đi khi Welch rời đi. Người kế vị của Welch là Jeffrey Immelt, ông tiếp quản công ty khi Welch rời đi năm 2001, ngay trước khi mọi thứ trở nên khó khăn: Immelt đã nói trên tạp chí kinh tế *Financial Times* năm 2009: "Bất cứ ai cũng có thể điều hành doanh nghiệp trong năm 1990. Thậm chí một chú chó cũng có thể điều hành một doanh nghiệp"). Điều đó đã chỉ ra rằng trong thời gian này, một nửa lợi nhuận của GE không phải đến từ kinh doanh công nghiệp cốt lõi của nó mà đến từ cánh tay tài chính – GE Capital.

---

[1] Chỉ số cổ phiếu 500 của Standard & Poor dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất niêm yết trên NYSE hoặc NASDAQ.

Nếu chúng ta chỉ trích Welch bởi cách lãnh đạo đã khá thành công bằng cách tập trung vào lợi nhuận trước yếu tố con người, thì ông ấy vẫn giữ được danh hiệu của mình là anh hùng của Phố Wall, một người tuyệt vời trong việc phát triển hệ thống để tối đa hóa giá trị ngắn hạn. Nhưng công ty tuyệt vời và những nhà lãnh đạo vĩ đại là những người có thể thành công hơn bất kỳ một nhà lãnh đạo nào và có thể quản lý, điều hành công ty vượt qua những thời kỳ khó khăn. Sẽ thế nào nếu chúng ta đánh giá một nhà lãnh đạo không phải trên những gì họ làm khi họ đang nắm quyền mà dựa trên những gì xảy ra sau khi họ không còn nắm quyền nữa? Nếu đánh giá theo chỉ số này, điểm của Welch không được cao cho lắm. Gia tài mà một nhà lãnh đạo thực sự để lại là một nền móng đủ vững mạnh để những người khác tiếp tục phát triển tổ chức dưới danh tiếng của họ. Di sản sẽ không phải là ký ức về những thời kỳ tốt đẹp hơn khi các nhà lãnh đạo cũ vẫn còn ở đó. Đó không phải là di sản mà là nỗi nhớ về quá khứ. Những người sáng lập Hoa Kỳ có một di sản mạnh mẽ, bởi vì Hoa Kỳ đã được xây dựng xuyên

suốt và kéo dài trong suốt cuộc đời họ và cả các thế hệ sau.

Trong cuốn sách *Xây dựng để trường tồn* (Built to Last), Jim Collins và Jerry Porras đã đưa ra trường hợp khi một thiên tài hàng đầu xin nghỉ việc, thì họ mang tất cả chuyên môn và tài năng của họ đi luôn. Ngược lại, khi một nhà lãnh đạo có sự khiêm tốn trong việc phân phối quyền lực trong toàn tổ chức, thì sức mạnh của công ty sẽ trở nên ít phụ thuộc vào một người, do đó có thể dễ dàng để tồn tại hơn. Trong mô hình này, thay vì cố gắng để chỉ huy và kiểm soát tất cả, các nhà lãnh đạo hãy dành tất cả năng lực của mình để đào tạo, xây dựng và bảo vệ nhân viên, và để quản lý Vòng tròn an toàn, như vậy nhân viên có thể xử lý và kiểm soát mọi tình huống và hoàn cảnh mà họ gặp phải. Đó là cách tốt nhất để bảo vệ các di sản của các nhà lãnh đạo và mở rộng thành công của công ty trong nhiều năm sau khi lãnh đạo đó nghỉ việc.

Theo một nghiên cứu do Tiến sĩ Natalia Lorinkova chuyên nghiên cứu về quản lý và lãnh đạo tại Đại học Wayne thực hiện, bà đã phát hiện thấy "Những nhóm được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo chỉ huy, người đưa ra chỉ dẫn và những kỳ vọng rõ ràng đối với cấp dưới của họ thì thường có thành tích ban đầu cao hơn những nhóm được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo trao quyền, người khuyến khích tính tự chủ và trách nhiệm của những người cấp dưới. Tuy nhiên, những nhóm được dẫn dắt bởi nhà lãnh đạo trao quyền có một lợi thế về lâu dài và có sự tiến bộ về thành tích lớn hơn theo thời gian so với các nhóm được dẫn dắt bởi nhà lãnh đạo chỉ huy." Nói cách khác, tất cả những gì mà những nhóm đạt hiệu suất cao hơn đạt được là kết quả trực tiếp của cảm giác an toàn với bản thân và niềm tin rằng các nhà lãnh đạo của họ có một trái tim rất ấm áp. Còn bất kỳ mô hình nào khác chỉ đơn giản là một trò chơi cá cược liệu tài năng kế vị tiếp theo sẽ giỏi như người tiền nhiệm hay không, mà không quan tâm đến những người khác trong công ty có giỏi và tài năng hay không.

Trò chơi cá cược này sẽ làm tăng thêm sự mất cân bằng và rủi ro cao cho kế hoạch kế nhiệm. Nếu những nhà lãnh đạo mới không thể chỉ huy và kiểm soát một cách hiệu quả như người tiền nhiệm của họ, thì thực sự đáng lo cho nhiều người bên trong tổ chức. Họ sẽ bị đẩy vào những nguy cơ và rủi ro để thúc đẩy tầm nhìn của lãnh đạo; họ sẽ phải bận rộn để cố gắng bảo vệ mình khỏi những người xung quanh.

Tại một số công ty, việc sa thải nhân viên vẫn duy trì như một sự kiện khá bình thường trong quý IV hoặc quý I, khi công ty đang cố gắng tạo ra doanh thu, một số nhân viên đã thực hiện các biện

pháp cực đoan để bảo vệ chính mình. Tôi được biết một nguồn tin bí mật tại một ngân hàng đầu tư lớn rằng, đều đặn giống như một cái máy, trong thời gian trước khi công bố lợi nhuận hàng năm, số lượng khiếu nại nội bộ đưa ra vì sự quấy rầy, phân biệt đối xử và bảo vệ người tố giác tăng lên một cách bất ngờ. Không có lý do rõ ràng tại sao lại có mùa dành cho khiếu nại – ai cũng nghĩ rằng khiếu nại xuất hiện trong suốt cả năm.

Có thể thấy rằng số lượng khiếu nại nội bộ tăng lên ngay tại thời điểm khi một số công ty bắt đầu tập trung vào các con số cuối năm và chuẩn bị sa thải nhân viên để phù hợp với kế hoạch. Dường như vào cuối năm, các nhân viên bắt đầu nộp đơn khiếu nại nhằm nỗ lực để bảo vệ các khoản tiền thưởng và công việc của họ. Đó không phải là một nền văn hóa có thể khiến mọi người cống hiến tâm huyết, mồ hôi và nước mắt cho công ty, cho các nhà lãnh đạo và cho những người đồng nghiệp. Đó là một nền văn hóa dè chừng và cảnh giác – ai ai cũng cảnh giác với mọi người xung quanh.

Xuyên suốt những năm 1980, Welch và những người khác đã đi tiên phong trong việc sử dụng nhân viên như một tấm bia có thể hi sinh bất cứ lúc nào vì lợi ích của nhà đầu tư. Kể từ đó, việc sử dụng nhân viên như vậy đã trở nên ngày càng phổ biến hơn trong các công ty. Họ sa thải nhân viên của mình để nâng tầm được những vấn đề thuộc dạng mấu chốt. Ngày nay, việc này cũng được xem như một thực tiễn kinh doanh. Họ sa thải nhân viên, chấm dứt công việc chỉ đơn giản là để cân bằng sổ sách của một quý hoặc một năm. Nếu công ty đuổi việc một người, đáng ra họ nên lấy lý do là sự cẩu thả hoặc thiếu năng lực của anh ta hoặc đó là phương sách cuối cùng để cứu công ty. Tuy nhiên, trong thế kỷ XXI, dường như không còn chỗ cho chế độ đãi ngộ nhân viên có tài năng. Trong nhiều trường hợp, dù chúng ta có làm việc chăm chỉ đến mức nào; nếu công ty rơi vào chút khó khăn, mọi người sẽ bị sa thải. Không oán trách gì cả, đó là kinh doanh. Bạn có thể hình dung bạn sẽ từ bỏ một trong những đứa con của mình bởi vì bạn kiếm được ít tiền hơn những gì bạn mong đợi năm ngoái không? Hãy hình dung những đứa con của bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu chúng biết mình bị bỏ rơi chỉ vì một bản kế hoạch. Vâng, đó là cách mà hàng trăm, hàng nghìn các công ty ngày nay áp dụng.

Vào giữa những năm 1990, việc chuyển đổi đã được hoàn tất. Việc ưu tiên cổ đông bấy giờ là câu thần chú của các tập đoàn Mỹ, và nó đã đưa ra một loạt các vấn đề mới. Nhờ có nền văn hóa mất cân bằng chất dopamine định hướng thói quen và có quá nhiều dòng

chảy cortisol, nên sự đồng cảm đã trở nên hạn chế và lợi ích cá nhân là một động lực chủ đạo. Cũng chính nhờ điều đó mà chúng ta bắt đầu thấy sự thao túng chứng khoán tăng lên, việc chi trả tiền lương chênh lệch quá lớn và nhiều hơn nữa là việc gian lận kế toán. Tất cả điều đó vẫn kéo dài cho đến ngày nay.

Có một điều rất hợp lý đó là các nhà lãnh đạo của các công ty nên làm việc chăm chỉ để bảo vệ lợi ích cho chủ sở hữu của công ty. Tuy nhiên, một lập luận vững chắc được đưa ra là các cổ đông không phải người sở hữu công ty thực sự. Theo quan điểm của Giáo sư Stout, ý kiến của Friedman là không chính xác. Không có luật pháp nào đưa ra ý tưởng rằng các cổ đông là chủ sở hữu thực sự của công ty. Họ chỉ đơn giản là người sở hữu cổ phiếu, một thứ đại diện mang giá trị trừu tượng. Trong pháp luật, tập đoàn sở hữu chính họ, và các cổ đông không phải là chủ sở hữu thực sự của các tập đoàn, tập đoàn không có quy định pháp lý nào phải tối đa hóa giá cổ phiếu, như nhiều người đã tuyên bố.

Giáo sư Stout đã dẫn chứng thêm rằng tối đa hóa giá trị cổ đông là một sai lầm. Việc tối đa hóa giá trị cổ đông chắc chắn đã làm giàu cho túi tiền của các nhân vật giàu có trong doanh nghiệp, nhưng điều đó gần như không tốt cho kinh doanh và có hại cho công ty của chính họ. Người lao động bị buộc phải làm việc trong môi trường mà hiệu suất ngắn hạn có giá trị trên hết và phúc lợi của nhân viên hầu như luôn đặt ở vị trí thứ hai. Hậu quả là nó sẽ ảnh hưởng xấu cho công ty. Và trái ngược với tuyên bố, việc tối đa hóa giá trị cổ đông hầu như chẳng đem lại điều gì cho các cổ đông phân tán. Justin Fox và Jay Lorsch đã viết trong số báo tháng 7 - 8/2012 của tạp chí Harvard Business Review: "Ngày càng có nhiều bằng chứng quan trọng cho thấy các công ty thành công nhất trong việc tối đa hóa giá trị cổ đông đều hướng tới những mục đích khác đằng sau. Các nhân viên và khách hàng thường biết nhiều hơn và có nhiều cam kết lâu dài với công ty hơn là các cổ đông." Hãy xem xét trường hợp của tập đoàn dầu khí British Petroleum. Trước những gì đã xảy ra, tôi thừa nhận nó là một thảm họa nghiêm trọng, nhưng nó đánh dấu và nêu bật điều gì sẽ xảy ra khi người ta không để ý đến những tác động từ hành vi của họ đến người khác.

BONG BÓNG KINH TẾ

Vào đêm ngày 20 tháng 4 năm 2010, giá trị cổ đông đã bùng nổ trên khắp các trang tin tức, theo đúng nghĩa đen của nó. Hôm đó, một vụ nổ lớn đã làm rung chuyển dàn khoan dầu Deepwater

Horizon, gây cháy dữ dội khiến 11 công nhân tử vong và năm triệu thùng dầu thô đã rò rỉ và tràn ra Vịnh Mexico. Điều này đã tạo ra một thảm họa môi trường và tài chính mà phải mất rất lâu sau để khắc phục so với thời gian nó được vận hành để khoan dầu.

Làm sao một thảm họa khủng khiếp như vậy có thể xảy ra? Tai nạn là kết quả thông thường của sự bất cẩn hoặc sai lầm của con người. Và tất cả chúng ta ai cũng phạm sai lầm. Nhưng sau đó có rất nhiều người gọi đó là tai nạn không thể tránh được, điều này có nghĩa tai nạn đó còn hơn cả một lỗi riêng biệt. Hóa ra BP đã có một thời gian dài làm tắt và bỏ qua các chỉ số trong khâu an toàn để theo đúng kế hoạch và đảm bảo ngân sách. Sau vụ nổ vào năm 2005 tại nhà máy lọc dầu của hãng BP tại Texas làm thiệt mạng 15 người, công ty miễn cưỡng thừa nhận đã bỏ qua quy trình an toàn để giảm bớt các chi phí. Theo báo cáo của OSHA, trong suốt ba năm trước khi vụ nổ Deepwater xảy ra, BP đã có 760 lần vi phạm an toàn "nghiêm trọng, cố ý". So với cùng kỳ, Sunoco và ConocoPhillips mỗi bên vi phạm tám lần, trong khi Exxon chỉ có một lần. Trong một cuộc khảo sát người lao động ở Deepwater, tất cả họ đều làm việc cho một trong hai công ty BP hoặc Transocean. Vài tuần trước khi vụ nổ xảy ra, các chủ sở hữu của giàn khoan đều nhận thấy có một cảm giác chung giữa các công nhân đó là Deepwater hoàn toàn không an toàn. Các dữ liệu đã được đưa tới các chủ sở hữu, nhưng họ hoàn toàn không lắng nghe. Bị lợi ích của dopamine làm cho mờ mắt, các chủ sở hữu đã bỏ qua mọi lời cảnh báo.

Vào mùa xuân năm 2005, dự án dàn khoan Deepwater Horizon đã chậm hơn sáu tuần so với kế hoạch và vượt quá 58 triệu đô la Mỹ so với ngân sách. V ì vậy, áp lực cho công ty đã gia tăng. Cứ chậm trễ thêm một ngày thì các chi phí sẽ phát sinh thêm một triệu đô la. Cuối cùng, BP đã thừa nhận 11 tội nghiêm trọng, ngoài việc phải đối mặt với hơn một triệu yêu cầu bồi thường của các bên bị thiệt hại. BP đã phải trả 713 triệu đô la cho doanh thu thuế bị mất cho các bang Louisiana, Alabama, Florida và Texas. Công ty ước tính chi phí cho toàn bộ các khu định cư ở Vịnh Mexico khoảng 7,8 tỷ đô la và nộp mức tiền phạt cao nhất 17,6 tỷ đô la cho hành vi gây ô nhiễm môi trường.

Chỉ căn cứ vào riêng số tiền phạt, BP đáng ra có thể phát triển trong 12 năm so với kế hoạch và bị mất ít tiền hơn so với những gì công ty phải trả cho vụ tràn dầu. Như Giáo sư Stout chỉ ra, BP lẽ ra có thể làm tốt hơn cho các cổ đông của mình, ngay cả khi nó trì hoãn phát triển nhanh khoảng một năm để thực hiện theo các biện pháp an toàn thích hợp. Cổ phiếu của BP trong tuần trước sự

cố tràn dầu là 59,88 đô la; vào ngày 21 tháng 6, ba tháng sau sự cố tràn dầu, giá cổ phiếu của công ty còn 27,02 đô la. Gần ba năm sau, vào tháng 2 năm 2013, cổ phiếu của họ vẫn chưa phục hồi, giao dịch ở mức khoảng 40 đô la một cổ phiếu. Không chỉ những cổ đông đầu tư vào BP bị mất tiền, mà tác động từ sự bất cẩn của BP đã ảnh hưởng đến toàn ngành.

Theo các quan chức trong ngành, thì lệnh cấm khoan dầu ở Vịnh cùng với việc kéo dài quá trình cấp giấy phép khai thác dầu và khí đốt ngoài khơi được ước tính tiêu tốn của Hoa Kỳ hơn 24 tỷ đô la cho đầu tư dầu và khí đốt tự nhiên đã bị mất. (Các báo cáo tương tự, do ngành Dầu khí Mỹ đưa ra, đã ước tính do sự cố tràn dầu, nước Mỹ mất khoảng 72.000 việc làm trong năm 2010 và 90.000 việc làm trong năm 2011). Thêm vào đó, nếu có nhà đầu tư sở hữu bất kỳ tài sản nào trong khu vực vùng Vịnh hoặc có vốn cổ phần vào các công ty hoạt động bất kỳ ngành kinh doanh nào như du lịch, bao gồm nhà hàng, xây dựng, vận chuyển và một loạt các ngành khác đều chịu thiệt hại về mặt tài chính. Nếu việc cung cấp cho cổ đông giá trị mà họ mong đợi là mục đích chính của BP, thì thật bất ngờ tại sao những tiếng nói lớn nhất chống lại BP, lại đòi hỏi kiểm soát lớn hơn ở nơi không phải là công ty dầu mỏ của chính họ.

Sự gia tăng địa vị đứng đầu của cổ đông và sự phụ thuộc quá mức vào nguồn động lực bên ngoài là chất dopamine đã tạo cho các giám đốc điều hành thói quen suy nghĩ cho các lợi ích ngắn hạn, xu hướng đó không có gì là ngạc nhiên nếu bạn xem xét rằng nhiệm kỳ trung bình của một giám đốc điều hành của công ty là 5 năm.

Ngay cả bản thân Welch cuối cùng gọi sự tập trung vào giá trị cổ đông là "ý tưởng ngớ ngẩn nhất thế giới." Ông nhấn mạnh rằng ông luôn luôn xem giá trị cổ đông như một kết quả, không phải một chiến lược. Các doanh nghiệp chú trọng vào giá trị cổ đông là "đặt không đúng chỗ". "Các cử tri chính của bạn là nhân viên, khách hàng và sản phẩm của bạn."

Việc giải thích ngoan cố của việc đặt cổ đông lên trên hết đã tạo ra nền văn hóa, trong đó một người đang làm việc tại bất kỳ công ty nào, dù lớn hay nhỏ, đều không có được cảm giác được các nhà lãnh đạo bảo vệ. Quá nhiều CEO dường như bỏ qua việc thực sự trở thành một người lãnh đạo. Với con mắt chỉ nhìn vào các kết quả ngắn hạn, giám đốc điều hành thực sự không thể truyền cảm hứng cho người lao động. Sự ưu tiên của Phố Wall đã duy trì hệ thống quyền lực không hợp lý cho các giám đốc điều hành và nói

rộng ra, là toàn bộ nền văn hóa công ty. Nhân viên trong các công ty lo sợ họ có thể mất việc nếu chứng khoán tụt dốc. Và với bộ não con người nguyên thủy, cảm giác đó sẽ là khởi đầu cho bản năng sinh tồn. Khi chiến đấu hay chạy trốn là tên của trò chơi và không tìm thấy sự tồn tại của Vòng tròn an toàn, thì bị hạ gục hoặc bị sa thải là chiến lược tốt nhất. Do cảm thấy bất ổn và không an toàn, nên khả năng để tạo ra các mối quan hệ và sự tin tưởng bằng bất kỳ cách nào là gần như không thể. Và khi điều đó xảy ra, công việc của chúng ta chịu ảnh hưởng, văn hóa trở nên tồi tệ và toàn bộ tổ chức bị thiệt hại...

Nhưng hãy dừng lại một chút. Có một điều quan trọng cần lưu ý là giống như những cổ đông, chúng ta thường bỏ qua giá trị con người chỉ vì dễ dàng đầu hàng trước sự cám dỗ của lợi nhuận. Trong bong bóng internet, chúng ta là những người đầu tư dựa trên lời khuyên từ bạn bè. Nghiên cứu là một cái gì đó mà phần lớn chúng ta không để tâm đến. Với sự thúc đẩy dopamine trong các nhu cầu về sự giàu có nhanh chóng, chúng ta lao vào những cơ hội mà không dành thời gian để kiểm tra tất cả sự việc. Tệ hơn nữa, vì lo sợ sẽ bỏ lỡ, nên chúng ta dường như tin tưởng một cách mù quáng, bất chấp nguồn thông tin từ đâu. Chúng ta không thể rũ bỏ mọi trách nhiệm đơn giản bằng cách đổ lỗi cho những người như Welch, BP hoặc các lý thuyết về giá trị cổ đông trong khi chúng ta cũng cư xử giống như vậy để kiếm tiền trong thời gian ngắn và không cần nỗ lực.

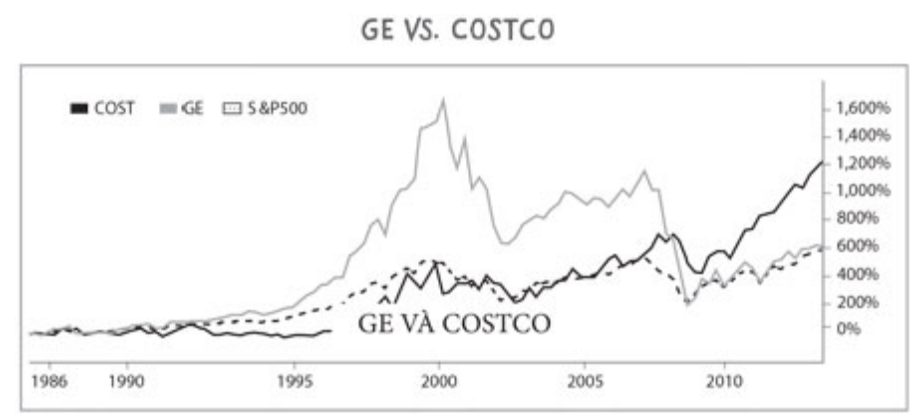
LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

Hiệu suất của một công ty sẽ gắn chặt với tính cách và giá trị của người đứng đầu. Và những tính cách, giá trị của người đứng đầu tổ chức sẽ thiết lập nên các sắc thái chung của văn hóa. Một người đàn ông đã viết được năm cuốn sách về lãnh đạo và đưa khuôn mặt của mình lên trên trang bìa của tất cả cuốn sách. Công bằng mà nói Welch yêu thích sự nổi tiếng của mình... và văn hóa của công ty mà ông đã đi theo. Trong công ty GE của Jack Welch, mọi người chiến đấu chống lại nhau. Họ được thúc đẩy để làm bất cứ điều gì có thể để khiến họ trông tốt hơn.

James Sinegal thì khác. Ông điều hành công ty hoàn toàn trái ngược với cách mà Jack Welch đã làm. Hầu hết mọi người thậm chí còn không biết Sinegal là ai. Ông không đưa khuôn mặt của mình lên trang bìa hay những thứ khác và ông muốn nhân viên được tán dương thay vì chính ông. Là người đồng sáng lập của Costco, Sinegal đã điều hành công ty từ năm 1983 cho đến khi

ông nghỉ hưu vào tháng 1 năm 2012. Không giống như Welch, Sinegal tin tưởng một nền văn hóa cân bằng, trong đó sự quan tâm và chăm sóc mọi người xung quanh là ưu tiên hàng đầu. Sinegal biết rằng nếu công ty đối xử với nhân viên của họ giống như gia đình, thì nhân viên sẽ đáp lại bằng sự tin tưởng và lòng trung thành. Ông từ chối những quan điểm cho rằng để thành công trong bán lẻ, đặc biệt là bộ phận cửa hàng, các công ty cần phải giữ tiền lương thấp và phúc lợi nhân viên ở mức tối thiểu. Thái độ đặt con người lên hàng đầu của ông là nền tảng cho một nền văn hóa cho phép các "chất hóa học xã hội" hoạt động hiệu quả theo đúng nghĩa. Và điều này cho phép sự tin tưởng và hợp tác phát triển. Lúc này, nhân viên sẽ được ca ngợi vì nỗ lực tìm kiếm giải pháp và cách thức tốt hơn để làm mọi việc. Họ quan tâm đến nhau hơn là cạnh tranh chống lại nhau.

Cả Sinegal và người kế nhiệm của ông, Craig Jelinek, đều nhận được những đánh giá không tốt từ một vài nhà phân tích Phố Wall cho cách tiếp cận này. Trở lại năm 2005, khi Sinegal từ chối tăng phần trăm chi phí chăm sóc sức khỏe mà người lao động phải trả, lúc đó Emme Kozloff, một nhà phân tích tại Sanford C. Bernstein & Co., đã phê phán ông vì "quá nhân từ" (sự mô tả mà tôi nghĩ rằng Sinegal đánh giá khá cao). Bỏ qua lời tư vấn ít vị tha từ những người bên ngoài công ty là một trong những yếu tố tạo nên những CEO như nhà lãnh đạo Sinegal.



Chẳng có gì bất ngờ khi sự quan tâm mà những nhà lãnh đạo như Sinegal dành cho nhân viên thực tế lại là tốt cho kinh doanh. Nếu bạn đầu tư vào GE và Costco vào tháng 1 năm 1986 – ngay sau khi Costco vừa phát hành cổ phiếu ra công chúng và chỉ một vài năm trong nhiệm kỳ của Welch trong vai trò CEO của GE. Tại thời điểm cuốn sách này được viết vào tháng 10 năm 2013, bạn đã có thể có được khoảng 600% trên khoản đầu tư của bạn trong GE (giống

như mức trung bình của S&P). Trong cùng thời gian đó, bạn đã có thể có được gần 1.200% cho khoản đầu tư vào Costco. Mặc dù ngưỡng cao của GE đã chạm đến 1.600% trên đầu tư ban đầu, nhưng nó cũng như một tàu lượn siêu tốc và không có bất kỳ sự đảm bảo nào rằng bạn có thể hẹn giờ bán ra chỉ ngay trước khi suy giảm. Tuy nhiên, ở Costco, bạn đã có thể được hưởng sự ổn định tương đối, cho dù đi tàu lượn, hay đi qua các vùng nước nhấp nhô của một nền kinh tế khó khăn. Điều này tiếp tục được khẳng định trong nghiên cứu của tiến sĩ Lorinkova về việc phân tán quyền lực, mặc dù không tốt trong ngắn hạn, nhưng theo thời gian sẽ phát huy tác dụng. Lãnh đạo tốt cũng giống như tập thể dục. Chúng ta sẽ không thấy bất kỳ sự tiến bộ nào trên cơ thể nếu đem so sánh ngày này qua ngày khác. Trong thực tế, nếu chúng ta chỉ so sánh cơ thể mà chúng ta nhìn thấy vào một ngày nhất định với những gì đã nhìn thấy ngày hôm trước, chúng ta sẽ nghĩ rằng những nỗ lực của mình đã bị lãng phí. Chỉ khi so sánh hình ảnh của chính mình trong khoảng thời gian vài tuần hoặc vài tháng thì chúng ta mới có thể thấy sự khác biệt rõ rệt. Ảnh hưởng của sự lãnh đạo được đánh giá tốt nhất theo thời gian.

Không giống như Welch, bằng cách nuôi dưỡng một Vòng tròn an toàn mạnh mẽ, Sinegal đã xây dựng công ty trong thời kỳ khó khăn cũng tốt như trong thời kỳ thịnh vượng. Ông cũng xây dựng công ty "sống" lâu hơn cuộc đời của ông, đó là lý do tại sao lợi nhuận của Costco tiếp tục phát triển, thậm chí cả khi Sinegal nghỉ hưu. Chắc chắn, Costco đã thấy được sự tăng trưởng chậm của nó trong những thời kỳ kinh tế khó khăn (giá cổ phiếu của nó cũng chịu ảnh hưởng trong nửa cuối năm 2008), và không phải tất cả cửa hàng đều thành công. Nhưng khi nhìn vào bức tranh lớn, ta sẽ nhận ra một sự ổn định mà không thể tìm thấy trong các công ty có người lãnh đạo bị thống trị bởi cảm giác mạnh của dopamine. Hiệu suất có thể thúc đẩy tinh thần trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, giống như tất cả trường hợp với sự tán thưởng dopamine, cảm giác đó không kéo dài. Ngược lại, khi sự cân bằng của chất serotonin và oxytocin được duy trì và sự tập trung được đặt lên đầu tiên, thì hiệu suất sẽ tăng theo và cảm xúc mạnh mẽ sẽ kéo dài. Nếu mọi người cảm thấy tốt và thoải mái khi làm việc tại công ty thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn theo đúng trật tự.

Costco đã rất thành công bởi vì họ xem nhân viên như một gia đình, chứ không phải như thực tế người ta hay nói. Chính vì thế mà Costco đã trở thành nơi tuyệt vời để làm việc và điều đó đã thực sự thúc đẩy hiệu suất của công ty. Nói cách khác, những gì tốt cho nhân viên thực sự cũng tốt cho cổ đông của Costco. Ngày nay, Costco là nhà bán lẻ lớn thứ hai ở nước Mỹ, lớn thứ bảy trên

thế giới, và nó không có dấu hiệu chậm lại. Sinegal đã từng nói: "Phố Wall kinh doanh bằng cách kiếm tiền trong khoảng từ thứ Ba tuần này đến thứ Ba tuần sau. Còn chúng tôi kinh doanh bằng cách xây dựng một tổ chức sẽ tồn tại 50 năm kể từ bây giờ".

Thậm chí trải qua cơn suy thoái kinh tế bắt đầu từ năm 2008, công ty vẫn công bố lợi nhuận trên 1 tỷ đô la mỗi năm, trong khi vẫn tiếp tục là công ty có mức lương cao nhất trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ và cung cấp mức bảo hiểm y tế mà công ty trợ cấp cho gần 90% nhân viên của mình. Costco trả cho người lao động trung bình khoảng 20 đô la một giờ (trong khi mức lương tối thiểu của liên bang Mỹ chỉ là 7,25 đô la một giờ). So sánh với công ty bán lẻ Walmart, mức lương trung bình cho nhân viên làm toàn thời gian ở Mỹ là khoảng 13 đô la một giờ, và công ty này chỉ cung cấp bảo hiểm y tế cho khoảng một nửa số lao động của họ.

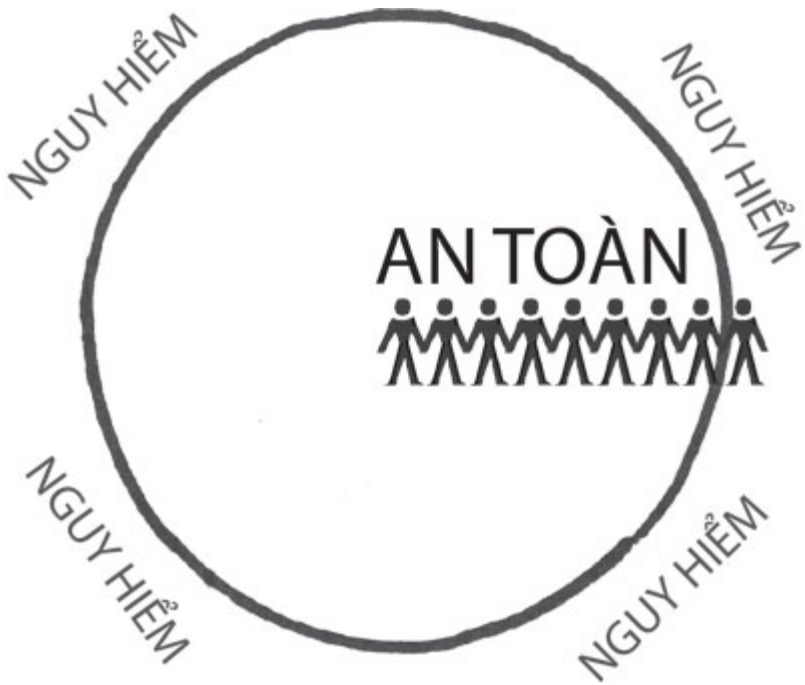
Và đó không phải là tất cả. Trong khi Walmart và các nhà bán lẻ lớn khác đã tập hợp lại nhằm nỗ lực đánh bại việc tăng mức lương tối thiểu của liên bang, thì giám đốc điều hành của Costco lại lên tiếng ủng hộ của điều đó. "Thay vì giảm thiểu tiền lương", Jelinek nói, trong một tuyên bố hỗ trợ tăng mức lương tối thiểu năm 2013, "chúng ta biết rằng sẽ có nhiều lợi nhuận hơn về mặt dài hạn khi giảm thiểu sự thay đổi nhân viên và tối đa hóa hiệu quả sản xuất, sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên." Các nhà lãnh đạo của Costco tin rằng mọi công ty nên mở rộng các Vòng tròn an toàn cho tất cả nhân viên của mình, bao gồm cả những người ở mức thấp nhất của tổ chức.

Vào mùa thu năm 2009, sự suy thoái của nền kinh tế đã bắt đầu khiến cho lĩnh vực bán lẻ trở nên khó khăn, và Costco, cũng giống như các đối thủ cạnh tranh, bắt đầu cảm thấy áp lực. Vào tháng 4 năm 2009, công ty cho biết họ đã bị sụt giảm 27% doanh số bán hàng. Ngành bán lẻ bắt đầu suy thoái và một số công ty tuyên bố tiến hành sa thải. Vậy Sinegal đã làm gì? Ông chấp thuận tăng lương 1,5 đô la một giờ và mở rộng trên ba năm. Theo giám đốc tài chính của Costco, Richard Galanti, Sinegal rất kiên định trong quyết định của mình rằng người lao động cần được giúp đỡ thêm trong cuộc suy thoái, chứ không phải ngược lại. "Nền kinh tế hiện nay khá tồi tệ," Sinegal đã nói với Galanti. "Chúng ta cần phải tìm ra cách để cho họ nhiều hơn, chứ không phải ít hơn." Nhưng không có nghĩa Costco không bao giờ sa thải nhân viên. Đầu năm 2010, 160 trong số 450 nhân viên của một cửa hàng mới ở Đông Harlem, New York, đã nhận được phiếu màu hồng sau khi doanh số bán hàng của cửa hàng không như mong đợi. Sự khác biệt giữa công ty Costco và các công ty khác như GE của Welch là Costco chỉ

sử dụng việc sa thải nhân viên như một phương sách cuối cùng, trong khi các công ty GE trên thế giới sử dụng chúng như một chiến lược thường xuyên.

Do thái độ này, nên sự thay đổi nhân viên tại Costco là cực kỳ thấp, dưới 10% với các nhân viên làm theo ca. Trong khi mọi người làm việc cho Walmart bởi vì họ muốn có một công việc, thì những người làm việc tại Costco bởi vì họ muốn có một tương lai và muốn có cảm giác thuộc về một nhóm. Công ty cũng ưu tiên thúc đẩy những nhân viên làm việc lâu năm lên các vị trí điều hành chứ không phải thuê từ bên ngoài và gần như họ không bao giờ đi tìm kiếm những người tốt nghiệp từ các trường kinh doanh cho các vị trí quản lý. Theo Bloomberg Businessweek, hơn hai phần ba các nhà quản lý cửa hàng của Costco khởi đầu từ vị trí nhân viên thu ngân và các vị trí tương tự. Đây là một trong những biện pháp bảo vệ mà các nhà lãnh đạo của Costco đã chấp nhận để đảm bảo rằng Vòng tròn an toàn họ đã dành nhiều năm để xây dựng vẫn còn nguyên vẹn và được giữ gìn. Những người được hưởng lợi vòng tròn ấy sẽ đứng xung quanh để giữ cho nó được vững mạnh. Đó là giá trị của lòng trung thành.

> *Khách hàng sẽ không bao giờ thích một công ty cho đến khi nhân viên yêu thích công ty của họ trước.*



Khách hàng sẽ không bao giờ thích một công ty cho đến khi nhân

viên yêu thích công ty của họ trước. Chỉ khi nào lực lượng nhân viên then chốt cảm thấy các nhà lãnh đạo của họ đang làm việc để giúp bảo vệ họ khỏi những nguy hiểm bên ngoài, thì lúc đó công ty mới có thể mời khách hàng vào cùng Vòng tròn an toàn. Thông thường những người ở đường biên, như bộ binh, có thể nói, là người dễ bị các mối nguy hiểm bên ngoài làm tổn thương nhất. Họ cũng là những người có xu hướng liên lạc nhiều hơn với đối tác và khách hàng. Nếu họ cảm thấy được bảo vệ, họ sẽ làm tất cả những gì có thể để phục vụ khách hàng mà không sợ tác động từ các nhà lãnh đạo của công ty.

Có thể thấy rằng lợi nhuận là mục tiêu của bất kỳ doanh nghiệp nào, nhưng nếu xem đó là trách nhiệm chính của một doanh nghiệp thì điều đó là sai lầm. Nhà lãnh đạo của công ty xem lợi nhuận như nhiên liệu cho nền văn hóa của họ, thì đó là nền văn hóa tồn tại lâu hơn trong sự nghiện ngập dopamine và các đối thủ cạnh tranh được nhúng trong cortisol của họ.

VỰC THẲM

PHẦN 7
[Một xã hội Đam mê]

Chương 20
Trung tâm các vấn đề của chúng ta chính là chúng ta

SỰ KHAI SÁNG

Trường hợp 1: Cô được cách ly vào lúc 5 giờ chiều ngày 07 tháng 5, sau khi sinh bằng phương pháp tự nhiên trong sáu tiếng đồng hồ. 12 giờ tối, ngày 9 (31 giờ sau khi bị cách ly), cô được đưa đi trong tình trạng rét run, trước đó sức khỏe của cô vẫn hoàn toàn bình thường. Cô đã qua đời vào ngày mùng 10.

Đây là một trường hợp điển hình của sốt hậu sản, dịch bệnh đã càn quét qua châu Âu và Mỹ vào cuối thế kỷ XVIII đầu thế kỷ XIX. Mặc dù tử vong do biến chứng trong khi sinh là khá phổ biến trong thời kỳ đó, nhưng đôi khi con số lên tới 6% đến 12% trong sinh sản thì đây là điều tồi tệ hơn nhiều. Ở đỉnh cao của dịch bệnh, sốt hậu sản gây tử vong từ 70% đến 80% phụ nữ sinh con tại một số bệnh viện. Các triệu chứng bao gồm sốt và đau bụng có thể tấn công chỉ vài ngày sau khi người mẹ vừa sinh. Và cái chết thường xảy ra ngay sau đó. Những ảnh hưởng của căn bệnh đã gây ra tổn hại nghiêm trọng, đó được gọi là cái chết đen trên giường sản phụ.

Thực tế, cường độ và sự lan rộng của sốt hậu sản đã gửi làn sóng xung kích đến cộng đồng y tế và gây ra nỗi lo lắng trong các bác sĩ ngày đó. Họ đã cố gắng thuyết phục mọi người rằng sự chăm sóc của bệnh viện tốt hơn nhiều so với việc chăm sóc ở gia đình. Nhưng may mắn là thời kỳ Khai sáng ở châu Âu và Mỹ đã đến, thời kỳ sự nổi lên của một tầng lớp trí tuệ xác định cải cách xã hội bằng cách thay thế truyền thống và đức tin bằng khoa học và phân tích hợp lý.

Các bác sĩ được "khai sáng" thời kỳ này đưa ra các lý thuyết phức tạp dựa trên kinh nghiệm và nghiên cứu của chính họ để giải thích các dịch sốt hậu sản và đôi khi đưa ra các ý tưởng phức tạp không kém về cách để ngăn chặn sự lây lan của căn bệnh. Nhưng bất chấp tất cả những ý định tốt của họ, tất cả khoa học và dữ liệu của họ, tất cả mô hình phức tạp mà họ phát triển, các bác sĩ đã thất bại khi không xem xét một yếu tố quan trọng trong sự lây lan của sốt hậu sản chính là bản thân họ.

Trong nỗ lực nâng cao tư duy và tìm ra giải pháp, các bác sĩ phẫu thuật thường thực hiện khám nghiệm tử thi vào buổi sáng, nghiên cứu các nạn nhân để tìm ra đầu mối, sau đó chăm sóc bệnh nhân vào buổi chiều. Tuy nhiên, khái niệm vi khuẩn vẫn chưa được hiểu rõ và các bác sĩ phẫu thuật thường xuyên rửa tay hoặc sát trùng dụng cụ của họ không đúng cách. Mãi cho đến năm 1843, một bác sĩ người Mỹ ở Boston, bác sĩ Oliver Wendell Holmes, đã có một bài viết trên tờ *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery* rằng chính các bác sĩ là nguyên nhân gây ra sự lây lan của dịch bệnh. Ông nhấn mạnh rằng các bác sĩ có nghĩa vụ đạo đức để làm sạch dụng cụ và đốt quần áo họ đã mặc sau khi sử dụng để chăm sóc cho phụ nữ bị nhiễm bệnh.

Mặc dù ban đầu bài viết của bác sĩ Holmes bị đi vào quên lãng, nhưng bài luận của ông đã làm khuấy động cuộc tranh cãi giữa một số đồng nghiệp của ông. Ông đã bị chỉ trích vì buộc tội các bác sĩ đã vô tình gây hại cho bệnh nhân. "Các bác sĩ không phải là nguyên nhân", một nhà phê bình nói. "Họ là những con người lịch sự!" Tuy nhiên, các bằng chứng bác sĩ Holmes đã thu thập được rất khó để chống lại. Càng nhiều bác sĩ thực hiện khám nghiệm tử thi trên phụ nữ đã chết do căn bệnh chết người, thì càng có thêm nhiều phụ nữ khác bị nhiễm bệnh. Một số bác sĩ thực hiện khám nghiệm tử thi thậm chí còn tự gây bệnh cho chính họ.

Tuy nhiên, phải đến 12 năm sau, khi bài viết nguyên bản của ông được xuất bản, thì cộng đồng y tế mới nhận trách nhiệm và bắt đầu thực hiện khử trùng đầy đủ. Chỉ sau khi mọi người chấp nhận sự thật rằng cách mà họ thực hiện công việc là một phần của vấn đề gây ra dịch sốt hậu sản, thì tất cả dịch bệnh mới biến mất.

Hệ quả từ sự lây lan của bệnh sốt hậu sản và các bệnh nguy hiểm làm tổn hại đến văn hóa kinh doanh của chúng ta ngày nay là rất đáng lo ngại. Chúng ta sống trong một thời đại Khai sáng mới. Bây giờ, những con người khoa học của chúng ta là những người kinh doanh và kinh tế dựa vào các số liệu, định hướng cho hiệu suất, Lean và Sáu Sigma, các phép tính lợi nhuận trên đầu tư và dữ liệu

thực nghiệm như là phương tiện ưa thích để hướng dẫn các quyết định. Với tất cả con số và hệ thống, chúng ta đòi hỏi sự tin cậy hơn ở các nhà quản lý để quản lý chúng. Và cũng giống như việc phải biết rõ từng nhành cây ngọn cỏ trong một khu rừng, đôi khi chúng ta không thể nhìn thấy toàn bộ hệ thống hoặc nguồn lực được quản lý, bao gồm tất cả những con người đang làm tất cả công việc. Quy mô càng lớn, mọi thứ càng trở nên trừu tượng. Và càng có nhiều thứ được trừu tượng hóa, thì chúng ta càng dựa vào con số nhiều hơn để theo dõi tất cả. Điều đó tạo ra cảm giác hoàn hảo. Thực tế là những tình trạng tồn tại trước mỗi sự sụp đổ thị trường chứng khoán này (ngoại trừ các cuộc khủng hoảng dầu mỏ vào những năm 1970) gần như giống hệt nhau, điều này không thể chỉ là trùng hợp ngẫu nhiên. Giống như bác sĩ Holmes nói, chúng ta cần phải nhìn vào bản thân mình để tìm ra câu trả lời.

> *Tất cả nhà quản lý của các số liệu có cơ hội để trở thành nhà lãnh đạo của mọi người.*

Nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm về cuộc sống chứ không phải các con số. Người quản lý thường quan tâm đến các con số và kết quả của chúng ta, còn các nhà lãnh đạo quan tâm đến chúng ta. Tuy nhiên, tất cả nhà quản lý của các số liệu có cơ hội trở thành nhà lãnh đạo của con người. Cũng như tất cả bác sĩ ở Mỹ đã học được tầm quan trọng của việc khử trùng dụng cụ, tất cả nhà lãnh đạo của các tổ chức chỉ cần làm những điều nhỏ bé để bảo vệ nhân viên của họ. Nhưng trước tiên, họ phải thừa nhận họ chính là gốc rễ của vấn đề.

SỰ NGHIỆN NGẬP HIỆN ĐẠI

Một cảm giác khó tin nhất. Giống như một điều kỳ diệu. Mọi cảm giác tuyệt vọng, khó chịu, bất an, hay bất kỳ một sự sợ hãi hay lo lắng nào, thậm chí là cảm giác bị đe dọa bởi bất cứ một cá nhân nào hay một tình huống nào đều biến mất. Ông cảm thấy giống như mình đang ở trong trạng thái mà ông gọi là "trạng thái được biến đổi". Ông cảm thấy dường như mình có thể làm bất cứ điều gì. Ông cảm thấy đó chính là người mà ông muốn trở thành. Đó là những gì Jon cảm nhận được khi ông say rượu.

Một số người gọi đó là "Tính anh hùng sau khi uống rượu". Đó là sự tự tin mà chúng ta có được từ một vài chén rượu. Nếu một chàng trai đang ở trong quán bar với một vài người bạn và anh đưa mắt với một ai đó mà anh thấy hấp dẫn ở bên kia bàn, tất cả những gì anh cần làm lúc này chỉ là bước tới và giới thiệu về mình.

Thế nhưng đối với nhiều người đàn ông, cách này thực sự rất khó. Một hoặc hai ly rượu có thể giúp họ lấy lại bình tĩnh và có can đảm bước qua bên kia.

Ngày nay, sự lo lắng và can đảm cần phải đối mặt trên thế giới đang gia tăng theo cấp số nhân và chúng ta bắt đầu có thể hiểu sức mạnh và tầm quan trọng của rượu trong cuộc sống những người nghiện rượu. Nhờ những chất dopamine được sản sinh do rượu, cảm giác của chiến đấu, đe dọa, sợ hãi, lo âu và hoang tưởng sẽ biến mất khi họ uống rượu. Đó là một trong những lý do mà việc kiểm soát những người nghiện rượu rất khó khăn. Tất cả những vấn đề người nghiện rượu có thể phải đối mặt – căng thẳng trong công việc, trong các mối quan hệ, về tài chính hay bất kỳ một cảm giác thiếu thốn nào – đều trở nên tồi tệ hơn và rất khó đương đầu khi họ tỉnh táo trở lại. “Một số người uống rượu và có thể đi về nhà”, một người nghiện rượu giải thích, “Còn tôi khi uống rượu quên cả đường về nhà”.

Có rất nhiều người bị ảnh hưởng bởi tật nghiện rượu, họ bắt đầu uống từ khi còn là thanh thiếu niên. Đó là thời điểm trong cuộc đời mà hầu hết chúng ta phải đối mặt với cảm giác bất an và mất cân bằng. Đó là lúc chúng ta chuyển từ cần sự đồng ý của cha mẹ sang cần sự chấp thuận của những người ngang hàng với chúng ta – một nhu cầu kéo dài suốt cả cuộc đời.

Nhận thức xã hội và mong muốn của chúng ta được “thuộc về” hoặc “phù hợp” là một phần trong sự phát triển nhân chủng học. Tất cả chúng ta đều muốn cảm thấy mình được chào đón và là một phần giá trị của tổ chức. Quan tâm đến người khác nghĩ gì về chúng ta là một điều tự nhiên và nó cần thiết cho sự sinh tồn của loài sống bầy đàn như chúng ta (thậm chí điều này cũng xảy ra đối với cha mẹ chúng ta trong những năm tháng thanh thiếu niên của họ). Với nhiều thanh thiếu niên, cùng với sự phát triển về bản năng giới tính và sự thay đổi trong cơ thể, sự lo sợ xã hội, cảm giác bối rối và tự nghi ngờ trong thời điểm này có thể sẽ lấn át mọi cảm xúc.

Đây là lý do cần phải có sự hỗ trợ, giúp đỡ của cha mẹ, thầy cô, bạn bè và cộng đồng. Đây là giá trị của bữa ăn tối với gia đình, môn thể thao đồng đội, những người cùng sở thích và các hoạt động ngoại khóa. Đây là những liên kết hỗ trợ mạnh mẽ chúng ta xây dựng trong giai đoạn dễ bị tổn thương, giai đoạn dạy chúng ta biết rằng chúng ta cần người khác giúp mình đương đầu và tồn tại. Nhưng một số thanh thiếu niên đã vô tình khám phá ra sức mạnh ma thuật của rượu một cách nhanh chóng để có được sức mạnh và sự

tự tin. Nếu không kiểm soát được, rượu có thể trở thành chất thay thế cho việc dựa vào người khác để có được sự hỗ trợ trong giai đoạn thiếu tự tin. Điều này rất quan trọng bởi cách chúng ta học được để đương đầu với những thách thức và lo lắng lúc còn thanh thiếu niên sẽ trở thành cách chúng ta đương đầu với những thách thức trong suốt quãng đời còn lại.

Sử dụng chất có cồn, hút thuốc lá hay ăn uống vô độ để "tâm trí nghỉ ngơi" có ảnh hưởng rất lớn. Các hoạt động này đều có thể được thực hiện một mình mà không cần sự giúp đỡ của bất kỳ ai xung quanh. Chúng hoạt động ngay lập tức hoặc gần như thế. Nói cách khác, không phải làm quá nhiều để có thể tìm thấy sự bình tĩnh và khuây khỏa khi uống rượu hay hút thuốc – nó sẽ xảy ra ngay khi ta uống rượu hoặc hút thuốc.

Những niềm vui có được từ rượu, chất kích thích hay thức ăn đều xuất phát từ dopamine. Dopamine là chất được sản sinh khi chúng ta hoàn thành một việc gì đó hay tìm thấy thứ gì đó mà mình đang tìm kiếm. Đó là một trong những động lực bên trong chúng ta được tạo ra để thúc đẩy việc tìm kiếm thực phẩm, xây dựng nơi ở hay tạo ra sự tiến bộ. Dopamine được tạo ra để giúp chúng ta đưa ra các hành vi cần thiết cho sự tồn tại và phát triển.

Mẹ Thiên nhiên có lẽ đã không hình dung hay chuẩn bị cho chúng ta trong thời kỳ khi các chất như chất gây nghiện hay rượu có sẵn làm rút ngắn hệ thống tự thưởng trong cơ thể. Dopamine được tạo ra trong lúc nguồn thức ăn không có sẵn. Cơ thể chúng ta không được tạo ra ở một thế giới mà nguồn thức ăn sẽ có bất cứ khi nào chúng ta muốn. Những cuộc nhậu nhẹt, cờ bạc, rượu chè, thuốc lá, về mặt hình thức chính là sự nghiện ngập dopamine. Đây là những cách dễ dàng để có thể nhận được lượng dopamine mà chúng ta yêu thích hoặc khao khát. Và khi chúng ta không thể duy trì sự khao khát cho việc bùng nổ dopamine trong phạm vi kiểm soát của bản thân, những thứ trên sẽ trở thành chất gây nghiện. Chúng ta sẽ đạt đến điểm mà các chất được tạo ra để giúp chúng ta tồn tại, tán thưởng cho chúng ta khi thực hiện hành vi, trở thành chất có thể làm hại đến chính bản thân chúng ta. Đây chính xác là những gì đang xảy ra trong nền văn hóa doanh nghiệp, nơi những chương trình được thúc đẩy để tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự hình thành thói nghiện phụ thuộc vào dopamine mới. Chúng ta bị nghiện hiệu quả.

THÓI NGHIỆN DOPAMINE. BẠN ĐÃ GIÀNH ĐƯỢC NÓ RỒI!

Trong Thời kỳ Đồ đá, tổ tiên chúng ta chuẩn bị cho việc săn bắn và háo hức về những gì thu hoạch được mỗi ngày. Khả năng tưởng tượng mục tiêu sẽ như thế nào và những phần thưởng sẽ nhận được mang lại cho họ một chút dopamine. Khi một trong các thợ săn có thể tìm thấy manh mối cho thấy một con linh dương đã đi qua một khu vực – một chút dopamine nữa được sản sinh sẽ giúp họ tiếp tục cuộc hành trình. Khi nhìn thấy con linh dương, một lượng dopamine lớn hơn sẽ được sản sinh giúp họ tiếp tục đuổi theo con mồi trong vài giờ tiếp theo. Và cuối cùng, họ nhận được sự bùng nổ của hoóc môn adrenaline và sự phấn khích khi hạ gục được con mồi, sự dâng trào dopamine chảy trong cơ thể họ, mang lại cho họ ý nghĩa lớn lao của thành công.

Họ chúc mừng nhau và cảm ơn người lãnh đạo đáng tin cậy, bấy giờ chất serotonin chảy trong tĩnh mạch của mỗi người. Họ đập tay và ôm nhau, cảm nhận liên kết mạnh mẽ của tình anh em với những người đã cùng họ vượt qua khó khăn. Chất oxytocin đã tăng cường sự liên kết giữa họ. Những người thợ săn dũng cảm mang thức ăn trở về bộ tộc, ở đó mọi người sẽ khen ngợi và tôn vinh họ, serotonin lại chảy trong cơ thể họ một lần nữa. Những người còn lại của bộ tộc chăm sóc họ và biết ơn vì nguy hiểm mà các người thợ săn đã chịu thay cho họ – mọi người cảm thấy hạnh phúc và cùng nhau tận hưởng bữa ăn.

Giống như tổ tiên chúng ta đi tìm kiếm thức ăn, trong thế giới kinh doanh ngày nay, chúng ta nhận được sự bùng nổ của dopamine với mỗi dấu ấn chúng ta tạo nên trên con đường hướng tới mục tiêu cuối cùng của mình. Nhưng thật không may, không giống như tổ tiên, chúng ta đang làm việc trong môi trường mà hệ thống khen thưởng hoạt động không cân bằng. Sự sản sinh dopamine được thúc đẩy mạnh hơn. Cấu trúc thúc đẩy của chúng ta gần như dựa trên việc đạt được mục tiêu và nhận được một phần thưởng tài chính vì đã làm như vậy. Hơn nữa, dopamine còn thường xuyên hình thành để tán thưởng cho kết quả của cá nhân vì đã đạt được những mục tiêu ngắn hạn – một tháng, một quý hoặc một năm. Thậm chí, chúng còn ăn mòn tinh thần hợp tác với những người khác, vô tình thúc đẩy những hành vi làm suy yếu sự phát triển của cả tổ chức.

Một trong những ví dụ mà tôi thích nhất là từ những ngày náo nhiệt ở công ty American Online. Trong nỗ lực để mọi người đăng ký cho sản phẩm của mình, American Online đã gửi những đĩa CD định kỳ cho mọi người. Một nhóm trong công ty, chịu trách nhiệm tiếp nhận dữ liệu, được trao cho một khoản tài chính khuyến khích khi đạt được số lượng lớn người đăng ký. Và tất cả sách lược

được đưa ra nhằm thực hiện một mục tiêu: Mọi người đăng ký. Họ đưa ra dịch vụ 100 giờ miễn phí trong tháng đầu tiên, rồi tăng lên thành 250 giờ miễn phí và thậm chí là 700 giờ miễn phí trong một tháng. Tôi còn nhớ khi họ đưa ra mức 1000 giờ miễn phí trong 45 ngày đầu tiên (nghĩa là chúng ta dành 1,7 tiếng để ngủ mỗi tối nếu muốn tận dụng được lợi thế của chương trình khuyến mãi). Và kế hoạch đã có hiệu quả. Mọi chiến thuật và kế hoạch được đưa ra do những người trong nhóm tiếp nhận dữ liệu phát triển đều vì một điều và một điều duy nhất. Đó chính là tối đa hóa tiền thưởng của họ. Vấn đề là, cũng có một nhóm khác chịu trách nhiệm duy trì; họ phải tìm mọi cách để đưa những người đã hủy đăng ký quay trở lại. Bằng cách tạo ra một hệ thống mà ở đó mỗi nhóm chỉ quan tâm đến con số của mình mà không cần quan tâm đến bất cứ ai hay thậm chí điều gì tốt nhất cho công ty, những người lãnh đạo của công ty Amerian Online đã thúc đẩy hiệu quả cho nhân viên của họ tìm cách kiếm được nhiều tiền hơn cho công ty.

Quan trọng hơn, cơ cấu thúc đẩy mà chúng ta tạo ra trong nội bộ công ty không hướng chúng ta tới sự hợp tác, chia sẻ thông tin hay liên quan chéo với nhau để đưa ra hoặc yêu cầu sự giúp đỡ. Nói cách khác, có rất ít sự tăng cường tích cực cho các hành vi và hành động quan trọng để duy trì Vòng tròn an toàn. Cho dù cố ý hay không, cơ cấu thúc đẩy được tạo ra không chỉ cho phép thói nghiện dopamine xảy ra mà còn bồi dưỡng và khuyến khích dopamine. Và giống như những thói nghiện ngập khác, tất cả đều có hậu quả của nó. Cách nhìn của chúng ta trở nên u ám, chúng ta trở nên ít quan tâm tới bên ngoài và duy trì sự ích kỷ của bản thân. Chúng ta bị ám ảnh bởi việc tìm kiếm những mục tiêu tiếp theo và sẽ không cho phép bất kỳ ai hay bất kỳ điều gì ngăn cản con đường chúng ta đi.

Chương 21
Bất cứ giá nào

Có những quy định để quản lý việc khoan dầu nên chúng ta có thể thu được nhiều lợi ích của tài nguyên thiên nhiên trong khi vẫn có thể bảo tồn vùng đất mà chúng ta khai thác. Cũng có những quy định khác về ngăn chặn và kiểm soát khí thải ô tô và máy móc để đảm bảo chúng ta có cuộc sống tiện nghi mà vẫn duy trì được không khí trong lành. Đây là những điều tốt đẹp mà những quy định đã tạo nên: Nỗ lực cân bằng lợi ích và cái giá của lợi ích đó. Tuy chưa có những bằng chứng khoa học cụ thể, nhưng vẫn có rất ít người tỏ ra nghi ngờ việc mất cân bằng sẽ phá hủy kinh tế hay cuộc sống của chúng ta. Và vì thế, quá trình cố gắng duy trì sự cân bằng đó vẫn tiếp tục không ngừng nghỉ.

Vào đầu thế kỷ XX, quang phổ điện từ được xem như một tài nguyên thiên nhiên được sở hữu công khai và là một tài nguyên khan hiếm. Với sự xuất hiện của đài phát thanh, ngành công nghiệp truyền hình có một chút giống như miền Tây hoang dã với quá nhiều đài phát thanh cố gắng bắt được sóng. Và sau đó, Quốc hội Mỹ ban hành Luật Phát thanh năm 1927 để giúp tổ chức theo hệ thống. Bộ Luật này sau đó được thay thế bởi Luật Truyền thông năm 1934, với sự ra đời của Ủy ban Truyền thông Liên bang, như một phần của Chính sách kinh tế mới của Franklin D. Roosevelt. Bộ luật mới và ủy ban mới cũng đặt ra trách nhiệm cho các phương tiện truyền hình mới, như đài phát thanh, vừa giúp đỡ phát triển ngành phát thanh, đồng thời cũng bảo vệ sự tiếp cận thông tin của cộng đồng.

Một trong những cách mà Ủy ban Truyền thông Liên bang có thể điều chỉnh nguồn phát thanh hạn chế là yêu cầu các đài phát thanh phải có giấy phép phát sóng truyền hình trên phổ quang chung. Một trong những yêu cầu để có được giấy phép phát sóng là đài phát thanh cung cấp chương trình phục vụ cộng đồng cho

xã hội trên làn sóng mà nhà đài đang thu lợi nhuận. Các đài phát thanh này lo sợ mình sẽ mất giấy phép nếu họ không tuân theo quy định. Chính vì vậy, chương trình tin tức buổi tối được hình thành: Chương trình phục vụ lợi ích cộng đồng bên cạnh các chương trình còn lại mang mục đích thương mại của các đài phát thanh. Mặc dù các đài phát thanh không kiếm được nhiều tiền từ các chương trình tin tức này, nhưng họ đã giành được một điều gì đó dường như rất quan trọng trong sự nghiệp kinh doanh, một điều mà tiền bạc cũng không thể mua nổi: Danh tiếng cho sự tin cậy.

Walter Cronkite, bình luận viên trong chương trình Tin tức buổi tối của đài CBS từ năm 1962 đến năm 1981, được xem như "người đàn ông đáng tin cậy nhất nước Mỹ", một danh hiệu thực sự rất có lợi cho toàn bộ đài CBS. Cả Cronkite và những người làm tin tức ngày đó luôn nghĩ rằng họ luôn có một sứ mệnh. Ted Koppel, nhà báo từng đoạt giải thưởng và là cựu dẫn chương trình của chương trình tin tức *Nightline* cho biết: "Trong những năm 1960, chúng tôi là kiểu định hướng tương tự như sự định hướng của tôn giáo để mang tới cho mọi người thông tin mà họ cần phải có". Tất cả tin tức thực hiện một nghĩa vụ với công chúng. Có vẻ là "Chiến lược chịu lỗ" cho phép các đài NBC, CBS và ABC chứng minh rằng họ thu được nguồn lợi nhuận khổng lồ từ các bộ phận giải trí," Koppel giải thích, "nhưng sẽ không bao giờ xảy ra với các đài truyền hình rằng tin tức có thể thu được lợi nhuận." Hệ thống cho và nhận luôn cân bằng.

Nhưng đến cuối năm 1979, một số sự kiện đã xảy ra. Vào ngày 4 tháng 11, một nhóm chiến binh và sinh viên Hồi giáo đã tấn công Đại sứ quán Mỹ tại Tehran và bắt giữ 52 người Mỹ. Không lâu sau đó, kênh Tin tức ABC cho ra mắt chương trình: *Những người Mỹ bị bắt làm con tin: Khủng hoảng ở Iran*, hàng loạt chương trình đã hình thành để phủ toàn bộ diễn biến trong cuộc khủng hoảng con tin. Sau đó chương trình này đổi tên thành *Nightline*, chương trình Ted Koppel làm người dẫn chương trình trong suốt 25 năm đã cập nhật cho người Mỹ những tin tức về cuộc khủng hoảng con tin mỗi tối trong suốt 444 ngày. Ngay lập tức, chương trình này trở nên phổ biến và lần đầu tiên trong lịch sử tin tức, những nhà điều hành các đài truyền hình đã chú ý đến tin tức. Thay vì để các tin tức chỉ được phát triển bởi những nhà báo lý tưởng và bị thu hút vào nguyên nhân, người ta bắt đầu thấy tin tức như một trung tâm lợi nhuận và vì thế họ bắt đầu tham gia vào lĩnh vực này nhiều hơn.

Mặc dù những chương trình như chương trình 60 phút, đã xuất

hiện trên đài truyền thanh hơn một thập kỷ, thu được lợi nhuận, nhưng chương trình này lại không được phát sóng mỗi tối. Hơn nữa, lúc này thời đại đã khác. Bây giờ là những năm 1980. Sự giàu có, sung túc của người Mỹ đang ở trong giai đoạn đỉnh cao và nhu cầu về sự giàu có và sung túc trở thành một sức mạnh gần như định hướng hầu hết mọi khía cạnh trong cuộc sống trên toàn đất nước trong cả thập kỷ và xa hơn nữa là ngành công nghiệp truyền hình. Sự khao khát dopamine của chúng ta tăng lên. Sự cân bằng được đẩy lên cao.

Cuộc khủng hoảng con tin đã kết thúc với sự can thiệp của chính quyền Reagan và một quận trưởng mới được cử tới thành phố, được bổ nhiệm chức chủ tịch của Ủy ban Truyền thông Liên bang, ông Mark Fowler. Fowler và những người ủng hộ ông thấy rằng những chương trình phát thanh truyền hình bao gồm cả truyền hình tin tức đang cố gắng thu được nhiều lợi nhuận trong thời gian ngắn. Với sự ra đời của truyền hình cáp và kênh CNN, tin tức bắt đầu chuyển từ phục vụ cộng đồng và viên kim cương trên vương miện truyền thông thành cơ hội 24 giờ để kiếm được nhiều kim cương hơn nữa.

Bất kỳ trở ngại nào trên con đường mà các đài phát truyền hình đạt được thành công đều phải được loại bỏ. Công việc của nhân viên cơ quan nhà nước lúc này không còn là đưa ra sự bảo vệ mà là giúp định hướng lợi ích. Từng bước một, đôi khi có sự hỗ trợ của Quốc hội và đôi khi hành động một mình, Fowler và những người trong Ủy ban Truyền thông Liên bang đã từ từ tháo gỡ những tiêu chuẩn mà đài truyền hình cần phải tuân thủ để có được giấy phép phát sóng, những tiêu chuẩn nhằm ít nhất duy trì một vài cảm giác cân bằng bằng cách phục vụ tốt cho công chúng. Bắt đầu là từ thời gian các đài truyên hình cần làm lại giấy phép đã được gia hạn từ 3 năm lên đến 5 năm, nghĩa là nỗi lo lắng mất giấy phép phát sóng trước đây bây giờ không phải là vấn đề nữa. Số trạm phát thanh mà một công ty có thể được sở hữu cũng tăng từ bảy lên đến 12 trạm, tạo cơ hội lớn cho những người nắm giữ cổ phần của công ty nỗ lực để nắm lấy thị phần nhiều hơn. Bất cứ quy định nào liên quan đến số lượng quảng cáo có thể được thực hiện đều bị loại bỏ.

Ủy ban Truyền thông Liên bang của Fowler đã đi xa tới mức xóa bỏ những nguyên tắc thiết lập số chương trình không mang tính giải trí tối thiểu của một đài truyền hình được yêu cầu trên sóng radio, như một điều kiện về khả năng đài có thể thu lợi nhuận từ các tần số công cộng. Mục đích của Đạo luật 1934 là để kiểm soát ngành theo hướng Miền Tây hoang dã và đảm bảo mỗi đơn vị

truyền thông phải có một chương trình phục vụ xã hội, nhưng bấy giờ nó đã bị xóa bỏ. Và không chỉ dừng lại ở đó. Có lẽ bất ngờ nhất với ngành truyền hình và phát thanh là việc loại bỏ Học thuyết Công bằng năm 1987.

Học thuyết Công bằng ra đời năm 1949 nhằm ngăn chặn đài truyền hình sử dụng mạng lưới truyền thông để bênh vực, ủng hộ cho một quan điểm. Học thuyết cho rằng bất kỳ một đài truyền hình nào cũng phải được FCC cấp giấy phép. Đài truyền hình không chỉ đồng ý bàn bạc những vấn đề có thể gây tranh cãi và phải có sự quan tâm của xã hội, mà phải đảm bảo những quan điểm được nêu ra cân bằng và hài hòa với những tiếng nói đối lập. Khi quy định này bị loại bỏ, mạng lưới truyền thông hiện đại của chúng ta bấy giờ có quyền ủng hộ quan điểm của một đảng phái nào đó và đứng về bên nào mà họ thích – miễn sao có lợi cho công việc kinh doanh. Những gì mà Ủy ban Phát thanh Truyền hình Công bằng về các vấn đề gây tranh cãi (Committee for the Fair Broadcasting of Controversial Issues) năm 1973 được xem không thể thiếu được và là "yêu cầu quan trọng nhất của hoạt động trong lợi ích cộng đồng" đã bị vứt bỏ. Con đường phát triển lúc này hoàn toàn xóa sạch các tin tức, như một dịch vụ, được thay thế bởi những tin tức để bán dịch vụ quảng cáo. Việc theo đuổi sự sung túc, giàu có hơn tiếp tục diễn ra trong những năm 1980, và những yếu tố tạo dựng nên niềm tin của ngành truyền thông bị phá hủy một cách không có điểm dừng. Và dopamine tiếp tục chảy.

Không ai nghi ngờ quyền của người lãnh đạo công ty để phát triển doanh nghiệp theo bất kỳ hướng nào họ lựa chọn, miễn là con đường đó không gây nguy hại đến những người mà họ tuyên bố sẽ phục vụ. Nhưng vấn đề là, kinh doanh tin tức và truyền thông dường như đã lãng quên những con người mà họ có trách nhiệm phải phục vụ. Nếu xem xét hiện trạng hiện tại của truyền hình, chúng ta sẽ có một cái nhìn hoàn hảo về những gì xảy ra khi định hướng tăng cường, thúc đẩy tỷ lệ xem được đặt trước định hướng phục vụ lợi ích cộng đồng. Trong số các dấu hiệu tồi tệ nhất của phương tiện truyền thông là sẵn sàng báo cáo không đầy đủ những câu chuyện quan trọng, trong khi lại nuôi dưỡng những kiểu câu chuyện có thể giải trí chứ hầu như không đem lại thông tin hữu ích. Hơn bao giờ hết, nhiệm vụ phải truyền đạt thông tin đã trở thành ngành kinh doanh cung cấp tin tức.

Những gì đã xảy ra không phải do các phóng viên. Thực tế, vẫn có rất nhiều người trong số những nhà báo cũng được định hướng bởi cam kết "tương tự tôn giáo" để đưa ra sự thật như Koppel đã

mô tả. Vấn đề nằm ở những người điều hành công ty truyền thông – những người xem sự phổ biến thông tin như một phần trong danh mục đầu tư kinh doanh của họ, chứ không phải một điều gì đó như nghĩa vụ. Những người điều hành này nhanh chóng biện minh cho các sản phẩm của mình như là để hoàn thành nghĩa vụ cung cấp dịch vụ công. Nhưng mục tiêu của họ thì không thể chấp nhận được. Có một sự xung đột rõ ràng về lợi ích khi họ tính toán tỷ lệ người xem mà Nielsen đưa ra và thiết lập tỷ lệ quảng cáo cho phù hợp. Giống như bác sĩ kê thuốc mà bệnh nhân yêu cầu, chứ không kê loại thuốc mà bệnh nhân thực sự cần, Koppel nói rằng những đơn vị truyền thông đi từ việc truyền tải tin tức mà bạn cần, thậm chí là bạn không muốn đến những việc đưa ra những tin tức bạn muốn, thậm chí bạn không thực sự cần. Koppel tiếc nuối những ngày tháng trong quá khứ, khi là thành viên của đơn vị truyền thông, khi việc mưu cầu thứ cao thượng nhiều hơn là mưu cầu kinh tế – đó là lúc phòng tin tức tạo ra sự thú vị trong tin tức thay vì những gì họ đang làm ngày nay: Tạo ra tin tức thú vị.

Như một nghị sĩ tìm cách thu hút những người tài trợ thay vì dành thời gian đáp ứng các nhu cầu của cử tri. Hay người lãnh đạo một công ty quyết định bán ra một sản phẩm mà họ biết rằng nó có chứa các thành phần độc hại nhưng mang lại lợi nhuận, cuộc đua giành chiến thắng luôn tồn tại và luôn luôn gây ra các vấn đề. Trong một tổ chức vững mạnh, cũng như một xã hội lành mạnh, việc định hướng giành chiến thắng không bao giờ được đặt trước yêu cầu chăm sóc những người mà họ có trách nhiệm phải phục vụ.

NHIỀU HƠN! NHIỀU HƠN! NHIỀU HƠN NỮA!

Trước khi thị trường cổ phiếu rơi vào khủng hoảng năm 1929, ở Mỹ đã có hơn 25.000 ngân hàng. Tuy nhiên, có rất nhiều ngân hàng được xây dựng trên nền tảng không vững chắc, nên một nửa trong số đó đã phá sản ngay sau cuộc khủng hoảng. Năm 1933, Quốc hội Mỹ thông qua Đạo luật Glass-Steagall hay còn được biết đến là Đạo luật Ngân hàng 1933, nhằm nỗ lực hạn chế rủi ro và đầu cơ tích trữ của ngành ngân hàng để các thế hệ tương lai không gặp phải những trường hợp tương tự. Ngoài sự ra đời của Tổng Công ty Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang (FDIC), như một cơ quan độc lập, "tăng cường và duy trì niềm tin xã hội vào hệ thống tài chính nước Mỹ", một số quy định khác cũng được thiết lập nhằm giảm thiểu những rủi ro mà công chúng và nhà nước phải gánh chịu khi các ngân hàng chú ý đến việc thúc đẩy lợi ích của

chính họ.

Một trong những điều khoản quan trọng nhất của Đạo luật này là tách ngân hàng thương mại ra khỏi ngân hàng đầu tư. Các ngân hàng thương mại cung cấp những dịch vụ được xem là của ngân hàng truyền thống như: nhận tiền gửi, thanh toán tiền mặt, cho vay… Ngược lại, ngân hàng đầu tư có thể phát hành chứng khoán để giúp khách hàng tăng vốn và cung cấp các dịch vụ khác bao gồm các giao dịch của thị trường chứng khoán, trao đổi thương mại và các công cụ tài chính khác. Nhận thấy rằng ngân hàng thương mại là nơi lưu giữ quỹ của cá nhân và doanh nghiệp, nên lúc đó, Quốc hội đã quyết định nên hạn chế những khoản quỹ này với mọi ngân hàng đầu tư sử dụng cho những mạo hiểm có rủi ro cao và đầu cơ tích trữ của chính họ.

Thật không may, những thế hệ tương lai mà cha ông chúng ta đã cố gắng bảo vệ lại không quan tâm tới những rủi ro cho lợi ích công để mở con đường cho một nguồn doanh thu mới. Chính vì vậy, năm 1999, trên đỉnh của sự bùng nổ bong bóng internet, trong suốt thời kỳ đầu cơ tràn lan, phần lớn Đạo luật Glass-Steagall đã bị bãi bỏ.

Nếu "sự cạnh tranh trong nền kinh tế mới" nghĩa là tạo nên những điều kiện cho sự sụp đổ thị trường cổ phiếu thì những chính trị gia và những người vận động hành lang cho ngân hàng quả thực đã làm được một điều tuyệt vời. Với việc áp dụng Đạo luật, rất ít ngân hàng lớn bị phá sản trong những năm 1933 đến năm 1999 và cũng chỉ có ba lần sụp đổ của thị trường chứng khoán ở Mỹ kể từ lần sụp đổ do cơn Đại Suy thoái Kinh tế năm 1929. Một lần sụp đổ của thị trường chứng khoán vào năm 1973 là do kết quả của giá dầu tăng đột ngột chứ không phải do khủng hoảng ngân hàng. Một cuộc khủng hoảng nữa năm 2000 do sự bất cẩn trong việc đầu tư vào bong bóng dot-com). Và cuộc khủng hoảng thứ ba năm 2008 là do mạo hiểm và đầu cơ quá mức của một bộ phận ngành ngân hàng cũng như sử dụng chứng khoán bảo đảm bằng thế chấp. Những yếu tố đã thúc đẩy thêm vào sự sụp đổ năm 2008 là những công ty như Citigroup, trước đó là ngân hàng thương mại và tập đoàn quốc tế Mỹ (AIG), một công ty bảo hiểm kinh doanh chứng khoán, một thực tế có thể bị ngăn cấm nếu như Đạo luật Ngân hàng 1933 không bị gỡ bỏ trước đó một thập kỷ.

Việc bãi bỏ phần lớn nội dung trong Đạo luật Glass-Steagall là một trong những ví dụ cực đoan và rõ ràng hơn cho nỗ lực của một số người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số sửa chữa hoặc phá vỡ

các điều luật nhân danh phát triển xã hội. Đây là một ví dụ về những gì sẽ xảy ra khi những nhà lãnh đạo của chúng ta đặt lợi ích của họ lên trên lợi ích của những người mà đáng lẽ ra họ cần phải bảo vệ. Sự nghiện ngập là một con đường tồi tệ khiến chúng ta mất đi nhận thức về thực tại.

Giống như một người nghiện tỉnh dậy vào buổi sáng và cảm thấy hối tiếc về những gì mình đã làm đêm hôm trước, có rất nhiều người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số bây giờ nhìn lại sự phá hủy vô tình xảy ra dưới sự chứng kiến của chính họ. Và đối với một số người có liên quan vào thời điểm đó, sự phá hủy đó dường như chỉ có một tác động nhỏ bé. Trong một cuộc phỏng vấn với kênh truyền hình Bloomberg năm 2010, David Komansky, cựu giám đốc điều hành của Merrill Lynch, đã nói rằng việc bãi bỏ Đạo luật Glass-Steagall chính là một sai lầm. "Thật tệ khi tôi chính là một trong những người đầu tiên cố gắng để xóa bỏ Đạo luật Glass-Steagall", ông nói, "Tất nhiên, khi tôi điều hành một công ty, tôi không muốn họ thực thi [các quy định] một cách nghiêm ngặt". Lúc này David Komansky thừa nhận: "Tôi thực sự rất hối tiếc về những hành động đó và ước mình đã không hành động như vậy". John Reed, cựu đồng chủ tịch điều hành của Citigroup cũng đã nói rằng việc bãi bỏ Đạo luật Glass-Steagall là một ý tưởng tồi tệ. Điều gì đã khiến các cựu CEO đột nhiên có thể có sự tỉnh táo rõ ràng mà chúng ta hi vọng họ có được khi còn đang đương nhiệm? Tôi hiểu rằng tất cả chúng ta đều có thể nhận ra sai lầm sau khi mọi việc đã xảy ra, nhưng không phải chúng ta trả công cho những người lãnh đạo vì tầm nhìn xa trông rộng của họ sao?

Bắt đầu trong những năm 1980 và 1990, một số người trong thế hệ bùng nổ dân số đã xem xét việc tháo dỡ những kiểm soát vững chắc được thiết lập nhằm bảo vệ chúng ta khỏi sự dư thừa, mất cân bằng, nghiện ngập trong hệ thống. Các nhà lãnh đạo của chính phủ và những người đứng đầu các công ty đã tạo ra một vòng tròn nội bộ mạnh mẽ và hầu như không chú ý đến sự bảo vệ mà họ phải dành cho những người khác. Khi các nhà lãnh đạo của một tổ chức quan tâm, chăm sóc mọi người nằm trong phạm vi quan tâm, chăm sóc của họ (chính điều này làm cho tổ chức của họ vững mạnh hơn), thì các nhà lãnh đạo của các công ty cũng sẽ xem xét đến môi trường mà họ đang làm việc. Điều này bao gồm cả kinh tế vững mạnh, phát triển hơn và thậm chí là một xã hội văn minh. Vòng tròn an toàn được tạo nên để nhiều người Mỹ có thể cảm nhận sự an toàn đang dần bị phá vỡ, đặt chúng ta vào tình trạng nguy hiểm hơn. Nó sẽ làm suy yếu đất nước, suy yếu công ty khi chúng ta phải tập trung vào bảo vệ chính bản thân mình khỏi những người xung quanh, thay vì cùng nhau làm việc

để bảo vệ và phát triển toàn bộ đất nước. Và nếu chúng ta nghĩ thế hệ tiếp theo sẽ được trang bị để sửa chữa những vấn đề của thế hệ trước thì chúng ta phải nhắc nhở bản thân mình rằng thế hệ tiếp theo đang phải đối mặt với sự nghiện ngập của chính họ.

Chương 22
Thế hệ Trừu tượng hóa

Việc đặt sự bảo vệ các ý tưởng và giàu có lên trước việc chia sẻ chúng đã trở thành tiêu chuẩn hiện nay. Một kế toán ở New Jersey đã nói với tôi rằng, ông thấy rõ sự khác biệt giữa những khách hàng cũ và khách hàng mới trẻ tuổi: "Những khách hàng cũ của tôi muốn làm việc trong phạm vi của luật thuế để làm những điều công bằng". Ông giải thích. "Họ sẵn sàng nộp thuế theo nhiệm vụ. Còn thế hệ tiếp theo lại dành nhiều thời gian để tìm kiếm những lỗ hổng của Luật thuế nhằm giảm trách nhiệm của họ đến mức thấp nhất có thể."

Khi những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số có con, họ dạy con mình hoài nghi những người xung quanh. "Đừng để ai đó lấy đi thứ gì từ con nếu họ không sẵn sàng bồi thường vì điều đó", đã đi vào suy nghĩ của những đứa trẻ. "Không gì có thể ngăn cản được điều bạn mong muốn". Một lần nữa, tất cả triết lý sẽ hợp lý nếu như hoàn cảnh của chúng ta hiện nay giống như những năm 1960 và 1970. Nhưng thực tế lại không như vậy. Chính vì vậy, rất ít ý tưởng tốt đẹp mà con cái của thế hệ Boomer đưa ra.

Thế hệ X[1] và thế hệ Y[2] được dạy dỗ để tin tưởng rằng họ có thể làm bất cứ điều gì họ muốn. Thế hệ X lớn lên trước khi có sự xuất hiện của internet, được dạy những bài học như cúi đầu và được nhận làm việc. Một thế hệ bị bỏ qua và lãng quên. Những người trong thế hệ X đã không thực sự đứng lên chống lại điều gì hay nổi loạn trong những năm tháng trẻ tuổi. Chúng ta thừa nhận có cuộc Chiến tranh Lạnh, nhưng nó thực sự là hình thức cuộc Chiến tranh Lạnh tốt đẹp hơn, nhẹ nhàng hơn đã tồn tại từ những năm 1960 và 1970. Thế hệ X đã không được lớn lên với những cuộc diễn tập ở trường nếu trong trường hợp bị tấn công hạt nhân. Lớn lên trong những năm 1980 thực sự là một cuộc sống tốt đẹp. Những năm 1990 và thiên niên kỷ mới thậm chí còn được chứng

kiến nhiều sự bùng nổ hơn. Bùng nổ internet. Bùng nổ thương mại điện tử. Thư điện tử. Hẹn hò qua mạng. Chuyển phát nhanh. Không chờ đợi. Có mọi thứ ngay lập tức.

---

[1] Thuật ngữ chỉ thế hệ những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số sau Chiến tranh Thế giới thứ II, từ năm 1964 đến 1980.

[2] Thuật ngữ chỉ những người được sinh ra trong khoảng những năm 1980, đầu những năm 1990.

Thế hệ Y thường được nhắc tới như thế hệ có ý thức về quyền lợi. Nhiều ông chủ thường phàn nàn về những yêu cầu của người lao động ở cấp bình thường đưa ra. Nhưng với cá nhân tôi, như một người quan sát, tôi không tin rằng đó chỉ là thế hệ ý thức về quyền lợi. Thế hệ này muốn được làm việc chăm chỉ và sẵn sàng làm việc chăm chỉ. Những thứ chúng ta cảm nhận là yêu cầu, đòi hỏi thực ra chính là sự thiếu kiên nhẫn. Có hai điều dẫn đến sự thiếu kiên nhẫn: đầu tiên chính là suy nghĩ sai lầm rằng những thứ như thành công, tiền bạc hay hạnh phúc sẽ đến ngay lập tức. Mặc dù những tin nhắn và cuốn sách được chuyển đến ngay khi chúng ta mong muốn, nhưng sự nghiệp và thành tựu của chúng ta không thể đến ngay lập tức.

Yếu tố thứ hai thực sự đáng lo ngại hơn. Đó là do rút ngắn chu kỳ quá nhiều trong các hệ thống khen thưởng nội bộ. Những người trong thế hệ Y lớn lên trong một thế giới mà ở đó quy mô rộng lớn cũng là điều bình thường, tiền bạc được đánh giá trên cả dịch vụ, và khoa học kỹ thuật được dùng để kiểm soát các mối quan hệ. Hệ thống kinh tế ưu tiên đặt những con số lên trước con người trong thế hệ này, được chấp nhận một cách mù quáng như thể đó là điều hiển nhiên. Nếu không đưa ra các biện pháp để khắc phục hoặc giảm thiểu mức độ trừu tượng trong cuộc sống, thì đến một lúc nào đó, thế hệ này có thể trở thành thế hệ thua cuộc lớn nhất trong sự dư thừa của cha mẹ mình. Và trong khi những người trong thế hệ Y có thể bị ảnh hưởng nhiều hơn do sự rút ngắn chu kỳ này, bởi vì họ đã lớn lên trong thế giới đó, thực tế là không ai trong chúng ta có khả năng miễn dịch với điều này.

THẾ HỆ SAO LÃNG

Hãy tưởng tượng bạn đang ngồi trong một chiếc máy bay đang bay trên độ cao khoảng 10km với tốc độ 850km/h từ New York tới Seattle. Một chuyến bay êm ả. Không có biến động. Đó là một ngày tuyệt vời và cơ trưởng dự đoán rằng chuyến bay sẽ diễn ra suôn sẻ

và bình thường. Cả cơ trưởng và phi công lái phụ đều là những người dày dạn kinh nghiệm và máy bay được trang bị hệ thống điện tử và hệ thống cảnh báo hiện đại nhất. Theo như yêu cầu của Cơ quan Quản lý Hàng không (FAA), cả hai viên phi công đều đã lái chiếc máy bay mô phỏng nhiều lần mỗi năm để luyện tập cách đối phó với những trường hợp khẩn cấp khác nhau. Cách đó khoảng 160 km, trong một căn phòng tối không có cửa sổ của một tòa nhà, một nhân viên kiểm soát không lưu với 10 năm kinh nghiệm đang nhìn xuống màn hình để kiểm soát tất cả máy bay trong khu vực được giao của mình. Lúc này chuyến bay của bạn đang nằm trong phạm vi kiểm soát của người kiểm soát không lưu đó.

Bây giờ hãy tưởng tượng, người kiểm soát không lưu nhận được một cuộc gọi. Anh ta không được phép gọi hay nhận điện thoại khi đang làm nhiệm vụ, nhưng anh ta có thể nhận hoặc gửi tin nhắn hay truy cập email. Hãy tưởng tượng anh ta có thể chuyển tiếp hệ thống tọa độ của một chuyến bay, rồi kiểm tra tin nhắn, chuyển tiếp hệ thống tọa độ của một chuyến bay khác rồi lại nhận điện thoại một lần nữa. Điều này dường như hợp lý, phải không?

Hiển nhiên, tôi tin chắc rằng phần lớn trong chúng ta đều không cảm thấy thoải mái với tình huống này. Chúng ta luôn mong muốn người kiểm soát không lưu sẽ kiểm tra tin nhắn, kiểm tra email trong giờ nghỉ hơn là khi đang làm nhiệm vụ. Đó là bởi vì mạng sống của chúng ta đang bị đe dọa như chúng ta thấy rõ ràng trong ví dụ này. Vì vậy, nếu chúng ta nắm cả sự sống và cái chết trên tay thì tại sao chúng ta lại có thể nghĩ rằng mình có thể làm việc riêng, nghe điện thoại, soạn tin nhắn, gửi tin nhắn rồi lại soạn tin nhắn và gửi tin nhắn khác mà không gây ra nguy hiểm nào cho khả năng tập trung của chúng ta.

Thế hệ Y nghĩ rằng, bởi vì họ đã lớn lên cùng với tất cả những tiến bộ khoa học kỹ thuật này nên họ rất đa nhiệm (làm nhiều việc cùng một lúc). Tôi dám nói rằng, họ không thể làm tốt hơn khi làm nhiều việc cùng một lúc. Điều họ làm tốt hơn chỉ là việc bị phân tâm.

Theo nghiên cứu tại Đại học Northwestern, số trẻ em và những người trẻ tuổi bị chẩn đoán Rối loạn tăng động giảm chú ý (ADHD) đã tăng 66% từ năm 2000 đến năm 2010. Tại sao lại có sự gia tăng đột ngột và rất lớn về rối loạn chức năng thùy trán trong suốt một thập kỷ như vậy?

Trung tâm kiểm soát dịch bệnh xác định những người rối loạn

tăng động giảm chú ý thường "khó tập trung chú ý, không kiểm soát được những hành vi bốc đồng (có thể hành động mà không nghĩ về những hậu quả có thể xảy ra) hay hành động thái quá". Tôi đã xem xét sự gia tăng đột biến này không chỉ đơn giản là do ngày càng có nhiều người mắc rối loạn tăng động giảm chú ý hơn các thế hệ trước, mặc dù điều này có thể đúng. Cũng không phải do sự gia tăng số lượng các bậc cha mẹ đưa con mình đi kiểm tra, mặc dù điều này cũng đúng. Tất nhiên, có nhiều trường hợp rối loạn tăng động giảm chú ý có thể đơn giản chỉ là do chẩn đoán sai dẫn đến sự gia tăng đột ngột của con số người mắc chứng này. Tuy nhiên, điều tôi tin rằng có thể xảy ra là do ngày càng nhiều người trẻ tuổi đang phát triển thói nghiện đối với sự mất tập trung. Cả một thế hệ đã bị nghiện việc tạo ra những tác động sản sinh ra dopamine từ tin nhắn, email và những hoạt động trực tuyến khác.

Chúng ta biết rằng đôi khi chúng ta có thể không kiểm soát được và những hành vi sai trái có thể được khuyến khích phát triển. Chúng ta đã tìm ra những tác động sản sinh ra dopamine và serotonin từ rượu giống khi những thanh thiếu niên có thể rơi vào trạng thái sử dụng rượu để làm giảm nỗi đau cảm xúc thay vì tìm người giúp đỡ. Hậu quả có thể xảy ra sau đó là chứng nghiện rượu. Ngoài ra, những tác động sản sinh ra dopamine từ những âm thanh, tiếng rung, ánh đèn nhấp nháy của điện thoại đã tạo ra mong muốn được lặp lại những hành vi để tiếp tục sản sinh ra cảm giác đó. Ngay cả khi đang làm việc gì đó, chúng ta sẽ cảm thấy tốt khi có thể kiểm tra điện thoại của mình ngay lập tức, thay vì chờ đợi 15 phút để hoàn thành nốt công việc.

Một khi đã nghiện ngập, thì sự khao khát luôn luôn là vô độ. Khi điện thoại kêu trong lúc lái xe, chúng ta phải nhìn ngay lập tức vào điện thoại xem ai mới gửi tin nhắn. Khi đang cố gắng hoàn thành việc gì đó, điện thoại rung trên bàn, thì sự tập trung của chúng ta liền bị phá vỡ và chúng ta phải nhìn vào điện thoại. Nếu những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số có được dopamine từ những mục tiêu đã được định hướng đến "nhiều hơn" và " lớn hơn", thì thế hệ Y lại đang nhận dopamine từ bất cứ điều gì đáp ứng được việc "nhanh hơn" và "ngay lập tức". Thuốc lá phải bị loại bỏ. Các phương tiện truyền thông xã hội được duy trì. Đó chính là liều thuốc của thế kỷ XXI. (Ít nhất thì những người hút thuốc lá đứng ngoài cùng nhau).

Giống như những người nghiện rượu hay nghiện ma túy, căn bệnh này khiến cho thế hệ trẻ của chúng ta mất kiên nhẫn ở mức độ cao nhất. Tồi tệ hơn, nó còn khiến thế hệ trẻ cảm thấy cô đơn

hơn và bị cô lập hơn với thế hệ trước. Khi rượu thay thế những mối quan hệ tin tưởng như một cơ chế đối phó của những thanh thiếu niên đang trưởng thành, thì sự công nhận chúng ta nhận được từ phương tiện truyền thông xã hội, và các mối quan hệ ảo sẽ thay thế cho các mối quan hệ tin tưởng người đời thực.

Một thế hệ luôn chiến đấu để tìm kiếm hạnh phúc và thỏa mãn nhiều hơn các thế hệ trước đó. Mặc dù mong muốn làm điều tốt, nhưng thiếu kiên nhẫn đã trở thành văn hoá của họ, có nghĩa là chỉ vài người sẽ cam kết thời gian và nỗ lực đủ lâu cho một việc để nhìn thấy hiệu quả – điều mà chúng ta biết sẽ mang lại cảm giác thỏa mãn. Trong khi nghiên cứu cho cuốn sách này, tôi biết những người của thế hệ Y tuyệt vời, thông minh, định hướng và lạc quan, những người hoặc là bị vỡ mộng với công việc hoặc nghỉ việc để tìm một công việc mới "sẽ cho phép tôi tạo ra một tác động đến thế giới", tiết kiệm thời gian và sức lực cần thiết để làm điều đó.

Điều đó giống như họ đang đứng dưới chân núi để tìm kiếm thành quả mà họ muốn có hay thành công mà họ muốn cảm nhận được khi lên đến đỉnh cao. Không có gì là sai khi tìm một cách nhanh hơn để trèo lên ngọn núi. Nếu muốn, họ có thể sử dụng máy bay trực thăng hoặc phát minh ra một chiếc máy leo núi để giúp họ trèo nhanh hơn, mang lại nhiều năng lượng cho họ. Thế nhưng có một điều mà họ không hề để ý đến, đó là ngọn núi.

Thế hệ "nhìn thấy và có luôn" này có nhận thức về nơi họ đang đứng và họ biết nơi mà họ muốn đi; nhưng những gì họ dường như không thể hiểu được là hành trình, hành trình cần rất nhiều thời gian. Họ dường như lúng túng và bối rối khi nói về những thứ cần thời gian. Họ rất vui khi đưa ra rất nhiều sự bùng nổ năng lượng và sức lực rất ngắn cho mọi thứ, nhưng cam kết và chịu đựng mọi thứ trở nên khó khăn hơn. Dùng nhiều sức lực của bản thân để đạt được những thứ rất nhỏ dường như đã được thay thế bằng dùng chỉ một chút sức lực của bản thân mà có được những thứ to lớn.

Xu hướng này được minh họa bởi cách nhiều người thuộc thế hệ Y đáp lại các nguyên nhân xã hội khác nhau. Họ nhắn tin để đóng góp cho các tổ chức cứu trợ thảm họa sóng thần. Họ có một sự phấn khích mạnh mẽ khi làm việc tốt, giúp đỡ và hỗ trợ mọi người. Tuy nhiên, sau khi cảm nhận được một chút dopamine, họ sẽ muốn có được lượng dopamine tiếp theo. Nếu không đưa ra bất kỳ lượng thời gian và năng lượng đáng kể nào, một thế hệ thoải mái với sự trừu tượng đã nhầm lẫn cam kết thực sự với những cử

chỉ tượng trưng.

Một thương hiệu cung cấp các nhà cải cách hăng hái, thời trang, trẻ tuổi có cơ hội để làm việc tốt mà không cần làm bất cứ điều gì đó là 1: Face. Khách hàng có thể mua một chiếc đồng hồ với màu sắc khác nhau, thể hiện lý do cho lựa chọn của họ, ví dụ, màu trắng để dập tắt nạn đói hoặc màu hồng để dập tắt bệnh ung thư vú. Theo trang web 1: Face, sẽ có một phần lợi nhuận không xác định dành cho các tổ chức từ thiện có liên quan. Vấn đề là, hãy hỏi những người đeo đồng hồ những gì tốt đẹp họ đang làm và có thể họ sẽ cho bạn biết họ đang giúp đỡ "để nâng cao nhận thức." Đó là cái bẫy của thế hệ Y.

Có quá nhiều điều để nói về nhận thức hoặc "định hướng cuộc trò chuyện" mà chúng ta đã không nhận thấy rằng nói chuyện không giải quyết được các vấn đề; chỉ có đầu tư thời gian và công sức của con người mới có thể làm và giải quyết được tất cả vấn đề. Họ biện minh cho những chiến dịch như vậy khi cho rằng chúng tạo áp lực khiến mọi người phải bắt đầu hành động đã hỗ trợ cho lập luận của tôi, đó là chúng ta dường như ít có khuynh hướng cung cấp thời gian và sức lực để làm những gì cần phải được thực hiện, thay vào đó, thuyết phục người khác sẽ làm điều đó thay cho chúng ta. Nó cũng cho thấy một hạn chế của mạng internet. Các trang web là một phương tiện tuyệt vời để lan truyền thông tin, nó rất hữu ích để mọi người có thể nhận thức được hoàn cảnh khó khăn của người khác, nhưng hạn chế của nó là không giúp giảm nhẹ được những hoàn cảnh đó. Hoàn cảnh của người khác không phải là một vấn đề công nghệ mà là vấn đề con người. Và chỉ con người mới có thể giải quyết được vấn đề của con người.

Giống như tiền dùng để thay thế các chi phí thời gian và sức lực, bây giờ các thương hiệu mang lại cho mọi người cơ hội để làm việc tốt bằng cách không phải làm bất cứ điều gì đã thay thế cho sự phục vụ và giúp đỡ. Không đáp ứng các nhu cầu của con người để làm việc thực sự và chăm chỉ vì lợi ích của người khác. Cũng không đáp ứng các yêu cầu hi sinh cho serotonin hoặc oxytocin. Các định hướng dopamine cho sự hài lòng ngay lập tức, trong điều kiện tốt nhất, có nghĩa là chúng ta, những cá nhân, đạt được các mục tiêu khác nhau mà không bao giờ cảm thấy thân thuộc hoặc thỏa mãn lâu dài. Tuy nhiên trong điều kiện tồi tệ nhất, cảm giác cô đơn và cô lập có thể dẫn đến hành vi chống đối xã hội rất nguy hiểm.

KỊCH BẢN TÀN KHỐC

Thất vọng và vỡ mộng, thế hệ bùng nổ dân số đang tự giết chết chính bản thân họ, với số lượng ngày càng nhiều hơn bao giờ hết. Theo một nghiên cứu năm 2013 của Trung tâm kiểm soát dịch bệnh, tỷ lệ tự tử trong thế hệ này tăng gần 30% trong thập kỷ qua, tự tử là một trong những nguyên nhân hàng đầu gây tử vong ở độ tuổi đó, chỉ sau ung thư và bệnh tim. Tự tử cao nhất là ở những người trong độ tuổi ngũ tuần, nhóm tuổi này đã đạt đến con số khổng lồ – tăng 50%. Với sự gia tăng các vụ tự tử trong thế hệ này, ngày nay số người chết vì tự tử hơn chết vì tai nạn xe hơi.

Nếu chúng ta không làm điều gì đó, thì tôi e rằng mọi thứ sẽ tồi tệ hơn. Vấn đề là trong khoảng 20-30 năm, khi thế hệ trẻ nhất của chúng tôi lớn lên và có trách nhiệm với chính phủ và doanh nghiệp, họ cũng sẽ lớn lên bằng cách sử dụng Facebook, thuốc theo toa hoặc các nhóm hỗ trợ trực tuyến như cơ chế đối phó chính của họ hơn là dựa vào các nhóm hỗ trợ thực sự: Sợi dây sinh học của tình bạn và mối quan hệ yêu thương. Tôi dự đoán rằng chúng ta sẽ chứng kiến sự gia tăng của bệnh trầm cảm, lạm dụng thuốc theo toa, tự tử và các hành vi chống đối xã hội khác.

Năm 1960, chỉ có một vụ nổ súng xảy ra ở trường học. Trong những năm 1980 đã có 27 vụ. Thập niên 1990 đã chứng kiến 58 vụ, và từ năm 2000 đến năm 2012 đã có 102 vụ. Điều này có vẻ quá điên rồ, nhưng đó là sự gia tăng hơn 10.000% chỉ trong vòng 50 năm. Trên 70% kẻ xả súng trong tất cả các vụ kể từ năm 2000 đều sinh sau năm 1980, và có một số lượng rất đáng lo ngại những kẻ xả súng trong độ tuổi khoảng 14 hay 15. Mặc dù một số đã được chẩn đoán rối loạn tâm thần, nhưng tất cả họ đều cảm thấy cô đơn, bị bỏ rơi và bị cô lập với trường học, cộng đồng hoặc gia đình. Trong hầu hết các trường hợp, những kẻ giết người trẻ tuổi hoặc là nạn nhân của những vụ bắt nạt hay cảm thấy bị tẩy chay vì lúng túng với xã hội hay những rắc rối trong bối cảnh gia đình.

Những con linh dương ốm yếu sẽ bị đẩy ra rìa của đàn, bị đẩy ra khỏi các Vòng tròn an toàn, vì vậy những con sư tử thường ăn thịt những con ốm yếu thay vì những con khỏe mạnh. Bộ não động vật có vú nguyên thủy của chúng ta dẫn chúng ta đến cùng một kết luận. Khi chúng ta cảm thấy đang ở bên ngoài Vòng tròn an toàn, không có cảm giác thuộc về nơi đó và không cảm nhận được những người khác yêu thương và chăm sóc, chúng ta sẽ cảm thấy không thể kiểm soát, bị bỏ rơi. Chúng ta cảm thấy bị cô lập và trở nên tuyệt vọng.

Các mối quan hệ ảo không thể giúp giải quyết vấn đề này. Trong

thực tế, nó có thể khiến cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Những người dành quá nhiều thời gian vào Facebook thường xuyên trở nên bị trầm cảm khi họ đem so sánh nhận thức về cuộc sống của họ với nhận thức về cuộc sống của những người khác. Một nghiên cứu năm 2013 của các nhà tâm lý học xã hội thuộc Đại học Michigan đã theo dõi việc sử dụng Facebook của 82 người trẻ tuổi trong khoảng thời gian hai tuần. Khi bắt đầu nghiên cứu, họ đánh giá mức độ hài lòng về cuộc sống của người tham gia. Các nhà nghiên cứu sau đó kiểm tra trạng thái của các đối tượng hai giờ một lần, năm lần một ngày, để xem họ đang cảm thấy về bản thân họ như thế nào và bao nhiêu thời gian họ dành cho Facebook. Họ càng dành nhiều thời gian trên Facebook kể từ lần kiểm tra đầu tiên, họ càng cảm thấy tồi tệ.

Và sau hai tuần, các đối tượng dành hầu hết thời gian trên Facebook cho thấy họ ít hài lòng với cuộc sống. "Thay vì tăng cường hạnh phúc...", nghiên cứu kết luận, "tương tác với Facebook có thể dự đoán là mang lại kết quả ngược lại cho những người trẻ tuổi – nó có thể phá hoại họ".

Đó là thế giới chúng ta đang sống. Thế hệ cái tôi, nghiện thành tích đã phá bỏ những biện pháp bảo vệ chúng ta khỏi bị lạm dụng của doanh nghiệp và sụp đổ thị trường chứng khoán. Một thế hệ bị phân tâm, sống trong một thế giới trừu tượng, được cho rằng bị tăng động giảm tập trung nhưng chính xác hơn thì họ đang mắc chứng nghiện tăng dopamine với các phương tiện truyền thông xã hội và điện thoại di động. Có vẻ như chúng ta đã đến vực thẳm. Vậy, chúng ta phải làm gì? Nhưng có một tin rất tốt là chúng ta chính là hi vọng tốt nhất của bản thân.

PHẦN 8
[TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO]

Chương 23
Chương trình 12 bước

Có vẻ như cơ hội của chúng ta rất mờ nhạt. Khi động vật hợp tác với nhau cần phải có sự tin tưởng, nhưng có quá nhiều người đang làm việc trong môi trường mang lại những điều tồi tệ nhất. Chúng ta trở nên hoài nghi, hoang tưởng, ích kỷ và dễ dàng nghiện ngập. Sức khỏe của chúng ta đang bị đe dọa. Nhưng chúng ta không thể che đậy bằng những lời bào chữa. Chúng ta không thể đổ lỗi cho các phương tiện truyền thông, mạng internet hay "hệ thống". Chúng ta cũng không thể đổ lỗi cho các "tập đoàn", Phố Wall hay chính phủ thêm được nữa. Chúng ta không phải là nạn nhân trong các tình huống của chính chúng ta. Chúng ta chính là những kiến trúc sư đã tạo nên tình trạng này.

Nhưng không phải những mối đe dọa bên ngoài sẽ đưa đến sự sụp đổ của chúng ta. Những nguy hiểm này đang tiếp diễn và không bao giờ biến mất. Nền văn minh thường không chết vì tội giết người, theo lời diễn giải của nhà sử học nổi tiếng người Anh, Arnold Toynbee. Nền văn minh chết vì tự tử. Sự gia tăng những mối nguy hiểm bên trong tổ chức đe dọa chúng ta nhiều nhất. Và may mắn thay, những nguy hiểm này nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta.

Trong hơn 75 năm, chương trình Alcoholics Anonymous (AA) đã thành công trong việc giúp con người đánh bại cơn nghiện dopamine ở người nghiện rượu. Hầu hết chúng ta đều nghe nói về Chương trình 12 bước và đều biết bước đầu tiên – thừa nhận chúng ta có vấn đề.

Chúng ta thừa nhận rằng có rất nhiều nền văn hóa của các tổ chức có một thói nghiện ngập hệ thống với hiệu quả và tạo nên những con số. Cũng giống như tất cả thói nghiện ngập khác, sự nghiện ngập của các công ty thường đưa ra những phù du thoáng qua và

đi kèm với sự trả giá của sức khỏe và các mối quan hệ. Phức tạp hơn nữa, sự nghiện ngập của chúng ta là khả năng để nâng cao vị thế với sự nổi tiếng hoặc giàu có đơn độc. Nhưng thừa nhận chúng ta nghiện chỉ là bước một.

Tiếp đó, theo chương trình Alcoholics Anonymous, chúng ta bắt đầu làm việc chăm chỉ cho sự phục hồi. Chúng ta cần phải làm việc và hi sinh để thay đổi hệ thống, trong đó chúng ta chống lại nhau và xây dựng hệ thống mới khuyến khích và truyền cảm hứng cho chúng ta giúp đỡ nhau. Có nhiều thứ chúng ta không thể làm một mình.

"Anh có muốn biết toàn bộ bí mật của AA", Jon, một người nghiện rượu đang trong quá trình phục hồi, hỏi tôi. "Anh có muốn biết ai thực sự là người tỉnh táo và ai là người không tỉnh táo không?".

Nếu bất kỳ người nghiện rượu nào đã đăng ký tham gia chương trình AA, đều sẽ tìm thấy sự tỉnh táo sau khi hoàn thiện 12 bước. Ngay cả khi họ vượt qua được 11 bước nhưng không hoàn thành bước 12 thì họ vẫn có khả năng tiếp tục uống rượu nữa. Những người hoàn thành 12 bước mới thực sự vượt qua được cơn nghiện.

12 bước là lời cam kết giúp người nghiện rượu đánh bại căn bệnh này. 12 bước đều là về sự phục vụ. Sự phục vụ cũng là chìa khóa phá vỡ thói nghiện dopamine trong cơ thể chúng ta. Tôi không nói về sự phục vụ khách hàng, nhân viên hay cổ đông. Tôi cũng không nói về sự trừu tượng của con người. Sự giúp đỡ mà tôi đang nói là dành cho những con người thực sự, những người mà ta đang cùng làm việc hằng ngày.

Có một lý do giải thích tại sao các cuộc họp mặt, gặp gỡ của AA thường diễn ra trong tầng hầm nhà thờ hoặc trong các trung tâm giải trí chứ không phải là một phòng chat trực tuyến. Và có một lý do giải thích tại sao khi một người nghiện rượu muốn tìm đến những người giúp đỡ mình, thì những người nghiện rượu khác sẵn sàng giúp đỡ họ. Họ không cần gửi email mà nhấc điện thoại lên và gọi. Đó là bởi vì sự kết nối thực sự rất cần thiết để đánh bại sự nghiện ngập phải là những kết nối ở đời thực. Sự kết nối này không thể ảo được.

Toàn bộ mục đích những cuộc gặp mặt của AA là để khiến mọi người cảm thấy an toàn. Mọi người chia sẻ những nỗ lực đấu tranh, đến với nhau để giúp đỡ và được giúp đỡ, cảm thấy ấm áp, thân thiện và chào đón. Đối với nhiều người nghiện rượu, những kết nối này kéo dài rất lâu sau khi cuộc gặp gỡ kết thúc. Như Jon đã

nói với tôi, những kết nối mà ông tạo ra đã giúp chính bản thân ông bớt cô đơn và những câu chuyện ông được nghe đã mang lại cho ông nhiều hi vọng.

"Chứng nghiện rượu giống như một bầy sói đang cố gắng tấn công bạn", Jon nói, "Nếu bạn tham gia chương trình này và ở lại trong nhóm thì bạn sẽ không bị tấn công. Cả nhóm sẽ giữ cho bạn được an toàn". Nói cách khác, Alcoholics Anonymous giống như một gia đình, một cộng đồng hoặc một trung đội. Đó là bốn chú bò của Aesop đứng sát nhau, bảo vệ nhau khỏi sư tử. Alcoholics Anonymous hình thành nên một Vòng tròn an toàn hoàn hảo.

CHÚNG TA TIN TƯỞNG OXYTOCIN

Chúng ta không thể một mình đương đầu với những mối đe dọa, ít nhất thì điều đó cũng không hiệu quả. Chúng ta cần sự giúp đỡ và hỗ trợ của những người khác – những người tin tưởng vào chúng ta. Giống như những người nghiện dopamine không thể tự điều chỉnh, những người nghiện cố gắng làm theo các suy nghĩ của chính họ hay cố gắng theo dõi sự tiến bộ của bản thân, thường thất bại. Những người nghiện rượu không chỉ muốn mang lại thành công cho bản thân. Họ cũng muốn dành sự thành công cho những người đã dành thời gian và công sức vì sự thành công của họ: Những người hỗ trợ. Đây chính là cách các serotonin làm việc. Nó không chỉ nâng cao vị thế của chúng ta, nó củng cố và thúc đẩy các mối quan hệ.

Và sau đó là sự xuất hiện của oxytocin. Những cảm xúc của niềm tin và tình yêu, ấm áp, hóa ra lại giúp chúng ta đánh bại chứng nghiện một cách phi thường. Kết quả sơ bộ từ nghiên cứu của các nhà nghiên cứu Khoa Tâm thần học, Đại học Bắc Carolina, Chapel Hill tiến hành năm 2012 cho thấy oxytocin thực sự có mặt trong cuộc chiến chống lại chứng nghiện ở những người nghiện rượu và nghiện ma túy. Thực tế, điều này hoàn toàn có bằng chứng, đó là sự gia tăng mức độ oxytocin thậm chí có thể ngăn chặn sự phụ thuộc vào chất gây nghiện ngay từ đầu. Bằng chứng mạnh mẽ là sự sản sinh ra oxytocin thông qua những hành động giúp đỡ, hi sinh và lòng vị tha của người khác, thực sự có khả năng làm giảm khả năng nền văn hóa tổ chức trở nên độc hại.

Oxytocin thực sự mạnh mẽ đến mức sợi dây tin tưởng và tình yêu chúng ta tạo ra không chỉ giúp chúng ta đánh bại hoặc tránh khỏi sự nghiện ngập, mà thực sự còn giúp chúng ta sống lâu hơn. Theo một nghiên cứu khác năm 2012, nghiên cứu này do Trung tâm Y

tế Đại học Duke thực hiện, các cặp vợ chồng thường sống lâu hơn so với những người độc thân. Những nhà nghiên cứu ở Đại học Duke đã chỉ ra rằng, những người không bao giờ kết hôn có khả năng tử vong ở tuổi trung niên cao gấp hai lần những người đã kết hôn ở tuổi trưởng thành. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng, các cặp vợ chồng thường có tỷ lệ ung thư và bệnh tim thấp hơn. Tóm lại, những mối quan hệ tin tưởng không chỉ bảo vệ chúng ta ở gia đình mà còn bảo vệ chúng ta tại nơi làm việc.

Trong một nền văn hóa như ở Thủy quân lục chiến, luôn có sự tin tưởng sâu sắc, như những người ở Thủy quân lục chiến vẫn thường gọi là một "thứ tài sản vô hình", thực sự giúp duy trì sức mạnh của hệ thống và tính trung thực cao. Sẽ rất khó có thể trở nên nghiện dopamine trong một hệ thống mà sự tin tưởng và tình yêu có ở khắp mọi nơi. Càng có nhiều oxytocin, sợi dây tin tưởng càng chặt chẽ, mạnh mẽ, mọi người càng sẵn sàng chấp nhận nguy hiểm vì những việc đúng đắn, để ý, giúp đỡ lẫn nhau và cuối cùng là tổ chức sẽ thực hiện mọi việc tốt hơn. Một Vòng tròn an toàn được giữ vững bởi những người sống và làm việc trong đó.

Hãy hỏi bất cứ ai đã từng trải qua bất kỳ một cảm giác suy sụp như trầm cảm, cô đơn, thất bại, bị sa thải, gia đình có người mất, mất đi một mối quan hệ, nghiện ngập, vi phạm pháp luật, nạn nhân của những tên tội phạm, bất cứ điều gì, làm sao họ có thể vượt qua được. Gần 100% các trường hợp, người đó sẽ nói đại loại như: "Tôi không thể vượt qua được nếu không có sự giúp đỡ của…", đó có thể là tên một thành viên trong gia đình, một người bạn thân hay đôi khi, thậm chí có thể là một người xa lạ nào đó.

Hãy nghĩ xem khi ai đó trong chúng ta phải chịu đựng một dịch vụ tồi tệ trên máy bay, chúng ta sẽ tìm thấy sự an ủi khi quay sang nói chuyện với một người lạ bên cạnh mình về cách chúng ta bị đối xử. Bất cứ ai từng là đối tượng của một ông chủ ích kỷ, tham lam cũng tìm thấy sự an ủi ở những người cùng nơi làm việc, những người phải chịu cùng một nỗi khổ. Chúng ta gặp một người nào đó có thành viên trong gia đình đang phải chịu một căn bệnh giống như một người thân của chúng ta, chúng ta thường cảm thấy đồng cảm với họ. Đây là nhóm người mà chúng ta tìm thấy có mối quan tâm và mục đích chung khiến chúng ta quay sang hỗ trợ họ.

Bất cứ khi nào có một sợi dây liên kết con người – sự liên kết thực sự, mà không bên nào mong muốn có được một điều gì đó từ bên kia, thì dường như chúng ta sẽ tìm thấy sức mạnh để tăng cường

sức chịu đựng và để giúp đỡ. Chúng ta có thể vượt qua nhiều khó khăn khi có một cộng sự cùng chúng ta vượt qua. Trên thực tế, sợi dây liên kết giữ con người không chỉ giúp chúng ta cảm thấy dễ dàng hơn để chịu đựng những khó khăn, mà còn thực sự giúp chúng ta kiểm soát được căng thẳng và lo lắng. Cortistol sẽ không thể hoạt động trong những mặt ma thuật đen tối khi chúng ta có ai đó kề vai sát cánh bên cạnh. Lý do duy nhất mà những người như Johnny Bravo, hay bất kỳ người lính, thủy thủ, phi công, lính thủy đánh bộ sẵn sàng hi sinh mạng sống cho những người bên cạnh họ là bởi họ có niềm tin tuyệt đối rằng những người bên cạnh cũng sẽ làm những điều tương tự cho họ.

Chương 24
Cuộc đấu tranh chung

DÙ KHÔNG MUỐN, NHƯNG VẪN LÃNG PHÍ

Mỹ là một nước phát triển, hầu như họ không cần làm việc để sinh tồn. Nước Mỹ có quá đủ mọi thứ họ cần đến nỗi có thể thực sự gây ra lãng phí. Theo một nghiên cứu năm 2004 của Timothy Jones, một nhà nhân chủng học tại trường Đại học Arizona ở Tucson, khoảng 50% thực phẩm không bao giờ được dùng tới. Trên thực tế, trung bình mỗi hộ gia đình ở Mỹ lãng phí 14% thực phẩm đã mua, 15% trong số đó là những thực phẩm chưa hết hạn. Tính sang tiền đô, trung bình một gia đình ở Mỹ vứt bỏ gần 600 đô la mỗi năm vào thịt, trái cây, rau và ngũ cốc. Chỉ cần học cách bảo quản hoặc để vào tủ lạnh nhiều thức ăn hơn nữa, các gia đình đã có thể tiết kiệm gần 43 tỷ đô la mỗi năm.

Các nước đang phát triển cũng sẽ mất đi những điều tương tự như Mỹ, nhưng không phải bởi vì họ ném bỏ thực phẩm. Theo Viện Nước Quốc tế Stockholm, khoảng 50% lương thực sau khi thu hoạch không được dùng vì chúng bị hư hỏng và bảo quản không đúng cách. Các nước đang phát triển mất đi 50% nguồn cung cấp thực phẩm, bởi vì họ không bảo quản đúng cách, trong khi ở Mỹ nước phát triển, mất đi 50% thực phẩm vì vứt bỏ một cách không cần thiết.

Đây chính là gánh nặng của việc có được quá nhiều thứ. Nước Mỹ dễ dàng chi tiêu hay bỏ đi những thứ không cần thiết vì còn có nhiều thứ phù hợp hơn. Kiểu hoang phí đó không phải là một hiện tượng mới. Đó cũng là cách tổ tiên chúng ta trong thời kỳ đồ đá đã sống. Một trong những giả thuyết là tại sao Người Thông minh (Homo sapiens) bắt đầu chăn nuôi và trồng trọt là vì họ đã không biết giữ gìn cẩn thận nguồn tài nguyên đã có sẵn ngay từ

thuở ban đầu. Có thể nói rằng nước Mỹ đã lãng phí kể từ khi ra đời và họ chỉ thích ứng khi không còn khả năng để lãng phí nữa. Ngày nay, có quá nhiều lãnh đạo dường như đang lãng phí phẩm chất tốt đẹp của con người. Tôi tự hỏi rằng phải mất bao lâu nữa cho đến khi họ không còn khả năng làm như thế nữa.

Nếu chúng ta đơn giản chỉ tính lượng thức ăn hay công sức người Mỹ đã bỏ đi, chúng ta đã sử dụng bừa bãi bao nhiêu tiền thì chúng ta sẽ thực sự thấy mình cần ít như thế nào. Và đó có thể là thách thức lớn nhất: thực tế, là một xã hội, chúng ta không cảm thấy gánh nặng. Cảm giác có gánh nặng chung cùng chia sẻ là một trong những thứ sẽ mang chúng ta lại gần nhau hơn. Khó khăn ít hơn có nghĩa là ít có nhu cầu hợp tác, ít oxytocin hơn. Rất ít người trong chúng ta tình nguyện giúp đỡ những người gặp khó khăn trước khi xảy ra thảm họa tự nhiên – mà chỉ giúp đỡ sau khi nó đã xảy ra.

Trong thời đại ngày nay, có sự phong phú của thực phẩm, nguồn tài nguyên và các lựa chọn. Số lượng hàng hóa trong các siêu thị hay sự sẵn có của những thứ như điện đã được coi là những thứ hiển nhiên và bình thường trong xã hội. Đây là quá trình hàng hóa hóa. Đó cũng là khi một nguồn tài nguyên trở nên phổ biến đến nỗi mất đi giá trị được nhận thấy của nó. Máy tính được sử dụng như một công cụ đặc biệt và tuyệt vời. Các công ty giống như Dell xây dựng mảng kinh doanh khổng lồ trên giá trị vượt trội của các máy móc này. Tuy nhiên, do nguồn cung tăng và giá cả đi xuống, các sản phẩm trở nên thông dụng. Và kèm theo đó, sự đánh giá của chúng ta dành cho những công cụ có ý nghĩa này cũng giảm đi. Sự dư giả đã phá hủy giá trị.

Chúng ta không đánh giá cao những thứ mình có được một cách dễ dàng, mà chỉ khi chúng ta phải làm việc chăm chỉ hay thậm chí rất khó khăn mới có được thứ mình muốn, thì khi ấy chúng mới có giá trị lớn với chúng ta. Tìm kiếm một viên kim cương sâu trong lòng đất, sự nghiệp hay một mối quan hệ thành công, đó là cuộc đấu tranh cần thiết để có được những thứ mình muốn và giúp chúng ta nhận ra giá trị của nó.

> *Chúng ta không nhớ đến công việc với sự yêu thích, mà là tình bạn, và cách cả nhóm cùng nhau hoàn thành công việc.*

NGÀY TUYỆT VỜI NHẤT Ở NƠI LÀM VIỆC

Khi được hỏi "Một trong những ngày tuyệt vời nhất của bạn ở nơi

làm việc là ngày nào?", rất ít người trong chúng ta kể lại chi tiết về thời gian khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ và những dự án lớn được hoàn thành đúng tiến độ về mặt thời gian và đảm bảo ngân sách. Xem xét cách chúng ta làm việc chăm chỉ để mọi việc diễn ra tốt đẹp, thường được xem là một ngày tuyệt vời của chúng ta ở nơi làm việc. Nhưng kỳ lạ thay, mọi thứ diễn ra suôn sẻ và theo kế hoạch không phải là thứ thực tâm ta nhớ đến.

Đa phần, chúng ta thường cảm thấy nóng lòng khi dự án chúng ta đang làm dường như đang đi sai hướng. Chúng ta nhớ đến lúc cả nhóm đã ở lại làm việc đến ba giờ sáng, ăn pizza nguội và hầu như không thực hiện đúng thời hạn. Những trải nghiệm này là những gì chúng ta nhớ về ngày làm việc tuyệt vời nhất. Không phải vì những khó khăn, mà thực chất là do những khó khăn đã được chia sẻ. Chúng ta không nhớ đến công việc với sự yêu thích, mà là tình bạn, và cách cả nhóm cùng nhau hoàn thành công việc. Và một lần nữa, lý do chính là tự nhiên. Trong nỗ lực thúc đẩy chúng ta giúp đỡ ai đó trong thời kỳ khó khăn, thì cơ thể chúng ta sẽ sản sinh oxytocin. Nói cách khác, khi chia sẻ những khó khăn, cơ chế sinh học trong chúng ta sẽ phát triển gần gũi hơn.

Bạn có thể cảm thấy mệt mỏi vì những lời nói lặp đi lặp lại này của tôi, nhưng cơ thể chúng ta đang cố gắng thúc đẩy việc lặp lại hành vi có lợi nhất cho chúng ta. Và trong thời điểm khó khăn, có cách nào tốt hơn để bảo vệ bộ tộc, tổ chức, loài chúng ta hơn là khiến chúng ta cảm thấy an toàn khi giúp đỡ cho những người khác không? "Ngày tuyệt vời nhất ở nơi làm việc" là ngày chúng ta giúp đỡ những người khác và vượt qua những khó khăn. Và nếu những ngày đó không đi kèm với ký ức đẹp thì có lẽ vì cả nhóm đã không cùng nhau hợp tác và sự ích kỷ, đâm sau lưng đã chiếm ưu thế. Khi làm việc trong một nền văn hóa mà chúng ta phải tự lo cho bản thân thì thậm chí "một ngày làm việc tốt" trên góc độ sinh học cũng là một ngày làm việc tồi tệ ở nơi làm việc.

Những người trong quân đội thường nói chuyện rất vui vẻ về thời gian ra chiến trường. Có vẻ kỳ lạ khi một nhóm sống trong những điều kiện khắc khổ với những mối đe dọa thực sự nguy hiểm, có thể có những kỷ niệm đáng nhớ trong thời gian đó. Họ có thể không nói rằng mình thích quãng thời gian đó, thậm chí họ có thể nói rằng mình ghét quãng thời gian đó. Nhưng có một số lượng đáng ngạc nhiên của những người nói rằng họ đã trải qua một quãng thời gian rất tuyệt vời. Chúng ta biết rằng đây là kết quả của oxytocin mà chúng ta có được khi giúp đỡ người khác, và những mối quan hệ này cũng giúp chúng ta kiểm soát những khó khăn khi chúng ta tiếp tục gặp phải. Trái ngược với những niềm

tin thông thường, tỷ lệ tự tử của những người đi chiến đấu thấp hơn những người ở lại. Có một giả thuyết là những người không tham gia chiến đấu thường có quãng thời gian khó khăn chiến đấu với nỗi cô đơn, trong khi cả nhóm ra chiến trường để cùng nhau đối mặt với những nguy hiểm bên ngoài.

Khi nguồn tài nguyên trở nên khan hiếm và những mối đe dọa dần hiện ra, chúng ta sẽ đến với nhau một cách tự nhiên. Đây là lý do giải thích tại sao bốn quân chủng mặc quân phục lại làm việc cùng nhau rất tốt trong tình huống chiến đấu, trong khi đó, những người ở Lầu Năm Góc lại cãi nhau như những đứa trẻ. Trong chiến đấu, khi sự bất ổn dâng cao và những mối đe dọa từ bên ngoài là có thật, họ phải làm việc cùng nhau để gia tăng cơ hội sống sót và thành công. Ngược lại, ở Lầu Năm Góc, mất mát một khoản tiền lớn là vấn đề lớn nhất họ phải đối mặt, thì các nhà lãnh đạo của mỗi bộ phận lại chống lại nhau để bảo vệ và thúc đẩy lợi ích của mình trước. Thông thường, chúng ta hay có nhiều câu chuyện về một người hi sinh trong chiến đấu để bảo vệ những người khác, cho dù người đó có mặc quân phục hay không. Nhưng hiếm có những câu chuyện nào về một người trong Lầu Năm Góc sẵn sàng hi sinh để giúp đỡ những bộ phận mặc quân phục khác có được thứ mình cần.

Khi loài người chúng ta phát triển, chúng ta buộc phải làm việc với nhau để cùng vượt qua những khó khăn, thì những gì chúng ta cần làm là xác định lại những khó khăn trong thời kỳ hiện đại của sự dư thừa. Chúng ta cần phải học cách để thích nghi, để hiểu được việc phải hợp tác như thế nào khi chúng ta được tạo ra trong môi trường phức tạp này. Thách thức của chúng ta là tầm nhìn tương lai bị hạn chế. Chúng ta cần phải điều chỉnh tầm nhìn vượt lên trên những gì chúng ta có để hiểu rõ chúng.

XÁC ĐỊNH LẠI CUỘC ĐẤU TRANH

Không có gì ngạc nhiên khi những công ty nhỏ thường xuyên tiến hành đổi mới vòng tròn thành những công ty lớn. Mặc dù tất cả những công ty lớn ngày nay đều bắt đầu từ công ty nhỏ và sự đổi mới, nhưng hầu hết những công ty này đều mất khả năng đổi mới và sáng tạo khi trở thành những công ty lớn. Chỉ có một cách những công ty lớn, với nhiều nguồn tài nguyên, dường như đổi mới ngày nay là mua lại những công ty nhỏ với những ý tưởng lớn. Không ai trong số những lãnh đạo của các tập đoàn lớn dừng lại để tự hỏi tại sao những công ty nhỏ hơn, nguồn nhân lực ít hơn, hình thành bởi những nhóm nhỏ chiến đấu cùng nhau, lại là

những công ty tạo nên những cải tiến mới nhất? Quy mô công ty và nguồn nhân lực không phải lợi thế.

Cùng nhau chia sẻ chiến đấu vì nguồn lực hạn chế và làm việc với những người có ý định xây dựng một điều gì đó mà không vì lý do gì là một công thức tốt cho những doanh nghiệp nhỏ. Nhưng sự tái tạo những điều kiện này sẽ rất khó đối với các tổ chức đã từng cùng nhau gánh vác và đã thành công. Đây là một trong những lý do chúng ta thấy Apple là một công ty rất hấp dẫn. Thành công lặp đi lặp lại nhiều lần, từ Apple 1 & 2 tới máy tính Macintosh và iMac, từ Ipod và iTunes tới iPhone. Thay vì chỉ tìm kiếm những cách thức mới để bán sản phẩm cũ (điều mà phần lớn các công ty lớn thường làm hiện nay), Apple đầu tư vào sản phẩm mới và cạnh tranh trong những ngành mới.

Chúng ta biết rằng loài người không được tạo nên trong sự dư thừa và hệ thống nội bộ của chúng ta không thể rút ngắn chu kỳ khi ở trong môi trường quá nhiều nguồn lực. Chúng ta biết rằng chúng ta có nguy cơ cao sa vào các chất gây nghiện ngắn hạn và cơ chế thúc đẩy dopamine trong các công ty nếu các chất ảnh hưởng đến hành vi bị mất cân bằng. Chúng ta cũng biết rằng sẽ không thể hợp tác với nhau cho đến khi oxytocin và serotonin có thể lưu thông dễ dàng hơn.

Các nhà lãnh đạo của những tổ chức thành công nếu muốn đổi mới hoặc muốn có được lòng trung thành và sự yêu mến từ mọi người, thì phải điều chỉnh lại các cuộc đấu tranh mà công ty họ đối mặt, không phải trong một điều kiện tuyệt đối mà là trong những điều kiện tương đối để thành công. Nói cách khác, những nguy hiểm và cơ hội tồn tại bên ngoài Vòng tròn an toàn sẽ bị thổi phồng để phù hợp với kích thước của tổ chức. Hãy để tôi giải thích vấn đề này chi tiết hơn.

Một công ty nhỏ luôn cố gắng chiến đấu bởi nó không có nguồn lực đảm bảo cho sự tồn tại của mình. Sự sinh tồn là một vấn đề rất thực tế. Mọi người sẽ hợp tác để suy nghĩ những vấn đề của họ nhằm tạo ra sự khác biệt giữa thất bại và thành công. Cố gắng dùng tiền để thoát ra khỏi những rắc rối này thường kém hiệu quả và không bền vững.

Ngược lại, một công ty lớn hơn, thành công hơn, không lo lắng cho sự sinh tồn của mình bởi vì bản thân nó đã có nhiều nguồn tài nguyên. Sinh tồn không phải là động lực. Phát triển mới là động lực của họ. Nhưng chúng ta đều biết rằng sự phát triển là một đích đến trừu tượng, không cụ thể và không thể kích thích tinh

thần. Thứ kích thích tinh thần con người là khi lãnh đạo của các tổ chức đưa cho chúng ta một lý do để phát triển. Mục tiêu của một quý hay mục tiêu của năm không hấp dẫn và không có quá nhiều động lực phấn đấu. Chúng ta cũng không thể nói một cách dễ dàng – có thể hay không thể làm được. Nhưng có những nguồn lực có sẵn có thể giúp công ty hoàn thành mục tiêu…hay đến gần mục tiêu. Để thực sự truyền được cảm hứng, chúng ta cần một thách thức lớn hơn những nguồn lực mà ta đang sẵn có. Chúng ta cần một tầm nhìn chưa từng có về thế giới. Một lý do để chúng ta làm việc, chứ không chỉ là một mục tiêu lớn cần đạt được. Đây là những gì mà những nhà lãnh đạo của những tổ chức lớn cần làm. Họ điều chỉnh thách thức trong những từ ngữ rất nản chí mà không ai biết phải làm gì hay làm sao để giải quyết được vấn đề.

Bill Gate đã thiết lập Microsoft trên con đường: Mỗi bàn làm việc đều có một máy tính. Chuyện gì đã xảy ra với tầm nhìn đó? Mặc dù Microsoft có thể đã đạt được nhiều thành tựu trong mục tiêu phát triển trên toàn thế giới của mình, nhưng đó vẫn là một con đường rất dài để thực hiện được. Cũng giống như một doanh nghiệp nhỏ, nếu một tổ chức lớn có thể điều chỉnh những thách thức của mình tương quan với năng lực hiện tại, thì mọi người sẽ tìm ra – đó là điểm xuất hiện sự đổi mới.

Steve Jobs đã tạo nên "sự ảnh hưởng trong vũ trụ", theo cách nói của ông. Thực tế hơn, ông tin rằng chỉ có một cách để chúng ta nắm bắt được giá trị thực sự của công nghệ là phải điều chỉnh công nghệ để phù hợp với cuộc sống thay vì đòi hỏi chúng ta thay đổi cuộc sống để phù hợp cách công nghệ hoạt động. Điều này giải thích tại sao tầm nhìn đơn giản và sự thẳng thắn lại là chìa khóa giúp ông tiến tới mục tiêu của mình.

Nếu người lãnh đạo trao cho nhân viên một điều gì đó để tin tưởng, nếu họ trao cho nhân viên một thách thức vượt trên nguồn tài nguyên sẵn có nhưng không vượt quá trí tuệ của họ, thì mọi người sẽ dùng mọi thứ mình có để giải quyết vấn đề. Và trong quá trình này, họ không chỉ phát minh và thúc đẩy công ty mà thậm chí còn thay đổi cả ngành đó hoặc thế giới trong quá trình này (cũng giống như thời kỳ đầu của Microsoft). Nhưng nếu các nguồn tài nguyên bao la, rộng lớn hơn vấn đề thì sự phong phú một lần nữa lại chống lại chúng ta.

Mặc dù có thể thực hiện các bước nhỏ để tạo ra một cú nhảy vọt lớn, nhưng tầm nhìn của một bước nhảy vọt lớn đã truyền cảm hứng cho chúng ta chứ không phải hành động của các bước nhỏ đó. Và chỉ sau khi cam kết với mục tiêu, chúng ta mới có thể nhìn

lại cuộc sống của bản thân và nói với chính mình rằng công việc chúng ta làm rất quan trọng.

GIÁ TRỊ CỦA MỤC ĐÍCH

Thí nghiệm của Stanley Milgram về quyền lực và sự tuân lệnh của con người những năm 1960 đã cho thấy rằng những người có niềm tin vào giá trị cao hơn thường ít làm theo mệnh lệnh mà họ nghi ngờ có thể làm hại người khác hơn những người không tin vào giá trị. Trong mỗi thí nghiệm, các tình nguyện viên không nhìn thấy những nhà khoa học, những người quyền lực cao nhất, đã từ chối tiếp tục thí nghiệm. Sự tuân thủ một mục đích cao hơn đã đem lại cho họ sức mạnh để không tuân theo những yêu cầu một cách mù quáng.

Trong trường hợp của các doanh nghiệp, cả ông chủ và khách hàng đều không phải là những người có thẩm quyền cao nhất với chúng ta. Và trong trường hợp của các công ty cổ phần, thì quyền lực tối thượng cũng không phải là các cổ đông hay các chuyên gia phân tích Phố Wall. Và dù tin hay không, một công ty nhỏ cũng không chịu sự điều khiển cao nhất của các nhà đầu tư. Tất cả những "nhà cầm quyền" đó là những nhà khoa học mặc chiếc áo khoác trắng trong thí nghiệm của Milgram. Có lẽ, các nhà cầm quyền trong các tình huống không phải là những người có quyền lực cao nhất tác động đến những quyết định của chúng ta. Bob Chapman đã làm việc chăm chỉ để đảm bảo công ty có lợi nhuận và tiếp tục phát triển, ông xem lợi nhuận chỉ đơn giản như phương tiện để ông phục vụ cho những người làm việc ở Barry-Wehmiller. Trong tâm trí ông, lợi nhuận chỉ là nhiên liệu, không phải là đích đến. Chapman chịu sự điều khiển của một thế lực cao hơn và cảm thấy có trách nhiệm quan tâm và chăm sóc cho những đứa con đang làm việc trong công ty. Chapman đã can đảm bỏ qua những người yêu cầu ông đưa ra những quyết định ngắn hạn chỉ để tạo ra những con số hấp dẫn.

> *Con người đã phát triển trong hơn 50.000 năm, không phải bởi vì chúng ta được định hướng để phục vụ bản thân mình, mà bởi vì chúng ta được khuyến khích để phục vụ người khác.*

James Sinegal, Giám đốc điều hành của Costco tin rằng ông có trách nhiệm lớn hơn với những người làm việc cho công ty của ông hơn là những người chỉ đang hưởng lợi từ sự lao động của họ. Một nhà lãnh đạo của Thủy quân lục chiến được dạy rằng phải đặt trách nhiệm lên trên cả bản thân. Mỗi giám đốc điều hành của

hãng hàng không Southest Airline cho biết, trách nhiệm đầu tiên của họ là nhân viên của họ. Phục vụ nhân viên và nhân viên sẽ phục vụ khách hàng – người định hướng kinh doanh và lợi nhuận cho các bên. Tất cả đều theo thứ tự.

Những nhà lãnh đạo đáng kính này và những nhân viên đang làm việc trong tổ chức tin rằng họ phục vụ vì mục đích chung hơn là phục vụ những người ngoài với động cơ ích kỷ. Và mục đích đó luôn luôn có tình người. Mọi người đều biết tại sao họ đến làm việc ở đó.

Khi một công ty tuyên bố rằng mục đích của mình là trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu hay trở thành một cái tên của mọi gia đình, hay tạo ra những sản phẩm tốt nhất, đó chỉ là những ham muốn ích kỷ mà không có giá trị dự kiến nào cho bất kỳ ai ngoài bản thân công ty (và thậm chí còn không có giá trị dự kiến nào cho những người trong công ty). Những mục đích này không thể truyền cảm hứng bởi vì chúng không phải là mục đích. Chẳng ai có thể bừng tỉnh nếu được truyền cảm hứng để chiến đấu cho điều đó. Nói cách khác, không có mục đích nào trong đó lớn hơn là mục đích công ty.

Con người đã phát triển trong hơn 50.000 năm không phải bởi vì chúng ta được định hướng để phục vụ bản thân mình mà bởi vì chúng ta được khuyến khích để phục vụ người khác. Đó chính là giá trị của chương trình 12 Bước. Tất cả những gì chúng ta cần là các nhà lãnh đạo đưa ra một lý do tốt để chúng ta cam kết và hi sinh bản thân mình cho người khác.

Chương 25
Chúng ta cần nhiều nhà lãnh đạo hơn

Johnny Bravo, phi công lái chiếc A-10, tin rằng tài sản lớn nhất của ông là sự đồng cảm của ông với những người dưới mặt đất, điều đó thực sự đã đưa ông trở thành một người lãnh đạo một vài năm sau khi trải qua cuộc chiến ở Afghanistan. Đó là sau khi máy bay của ông hạ cánh sau một nhiệm vụ huấn luyện ở hoang mạc Nevada. Hạ sĩ quan không quân, người phi công được chỉ định chăm sóc máy bay của ông, tới chào hỏi và giúp ông ra khỏi chiếc máy bay phản lực. Vào ngày hôm đó, hạ sĩ quan hoàn thành không tốt và bị phân tâm trong buổi huấn luyện, Johnny đã cáu kỉnh với anh ta. Ông hi vọng mọi người xung quanh mình cố gắng hết sức để anh ta cũng có thể làm tốt nhất và giúp đỡ những người dưới mặt đất.

Hạ sĩ quan đã xin lỗi vì hành động của anh. Anh giải thích anh mệt mỏi vì không được ngủ đủ giấc. Anh phải đến trường vào ban đêm và vợ chồng anh cũng mới có con, vì vậy anh ta phải trông em bé cả đêm. Và đó là khoảnh khắc mà Johnny nhận ra rằng sự đồng cảm không phải là thứ mà chúng ta trao cho những người không biết tên, không biết mặt mà chúng ta phải phục vụ. Sự đồng cảm không phải là thứ chúng ta trao cho khách hàng hay nhân viên của mình trong mỗi ngày làm việc. Johnny Bravo giải thích sự đồng cảm là "sự giúp đỡ vào mỗi giây mỗi phút mà chúng ta làm cho mọi người nếu [chúng ta] muốn được gọi là một nhà lãnh đạo".

Lãnh đạo không phải sự cho phép để làm ít đi, mà là trách nhiệm phải làm nhiều hơn. Và đó chính là rắc rối. Lãnh đạo cần phải làm việc. Phải dành thời gian và sức lực. Những kết quả cũng không phải dễ dàng đo lường được và cũng không xảy ra ngay lập tức.

Lãnh đạo luôn luôn là sự cam kết với mọi người.

Nhiều nhà lãnh đạo ngày nay thích cách tiếp cận của Jack Welch để điều hành kinh doanh hơn lý thuyết của James Sinegal về cách lãnh đạo con người, đơn giản là bởi vì nó mang đến nhiều chấn động hơn. Phong cách của Sinegal có thể không đi kèm với tàu lượn siêu tốc nhưng nó ổn định và mang lại cho công ty những thành công to lớn và vững chắc. Ngược lại, phong cách của Welch giống một canh bạc hơn. Thăng trầm, tổn thất và chiến thắng. Ly kỳ, thú vị. Ánh sáng rực rỡ và cường độ cao. Sòng bạc Las vegas. Nếu bạn có đủ tiền để chơi qua mức thấp nhất thì sau đó bạn có thể trúng lớn. Nhưng nếu bạn không có đủ khả năng chơi lâu dài, nếu bạn không chắc thời điểm nào nên dừng chơi hay nếu bạn tìm kiếm một thứ ổn định hơn, vững chắc hơn thì bạn sẽ muốn đầu tư vào một công ty có Vòng tròn an toàn mạnh mẽ. Có một vài công ty theo mô hình tàu siêu tốc cũng khá tốt. Nhưng khi có một lượng lớn những nhà lãnh đạo đặt việc đạt được lượng dopamine lên trên nỗ lực quan tâm đến mọi người, thì toàn bộ nền kinh tế sẽ mất cân bằng.

Trở thành một người lãnh đạo cũng giống như trở thành một người cha, người mẹ. Luôn sẵn sàng vì hạnh phúc của những người mà chúng ta quan tâm và sẵn sàng hi sinh để nhìn thấy những lợi ích của họ được phát triển, như vậy họ có thể mang theo những thành công lâu dài sau khi chúng ta ra đi.

Isaac Newton, một nhà vật lý người Anh ở thế kỷ XVII, đã đưa ra Định Luật 2 về chuyển động, công thức f = ma. Lực tác dụng lên vật bằng khối lượng của vật nhân gia tốc của vật đó. Khi khối lượng vật mà chúng ta muốn dịch chuyển lớn, chúng ta sẽ phải dùng nhiều lực hơn.

Nếu muốn thay đổi định hướng của công ty hay giải quyết một vấn đề lớn, chúng ta cần phải có một nguồn sức mạnh lớn. Và đây là những gì chúng ta thường làm. Chúng ta thường có những lần tái tổ chức hoặc tái thiết lập lại trên quy mô lớn. Tuy nhiên, những rắc rối cùng của việc áp dụng lực quá lớn cho bất kỳ thứ gì chỉ làm chúng ta trở nên lúng túng hơn. Chúng ta lo sợ nó sẽ gây ra nhiều tổn hại hơn là điều tốt. Nó sẽ làm xói mòn Vòng tròn an toàn.

Tuy nhiên, có một giá trị khác mà chúng ta thường bỏ qua. Đó là "a" – gia tốc. Ai nói sự thay đổi là phải đột ngột hoặc tức thời? Bob Chapman, Charlie Kim, Hạm trưởng David Marquet và những người khác đã không đi theo những lý thuyết mới mà bắt đầu

tháo gỡ tổ chức của mình. Họ sửa chữa. Họ ứng dụng những thay đổi nhỏ. Họ thử nghiệm. Một số thử nghiệm của họ hiệu quả và một số thử nghiệm thì không. Và trong thời gian đó, động lực được hình thành, những thay đổi tăng lên, tổ chức và những con người trong tổ chức dần được thay đổi.

Lãnh đạo thực sự không phải là pháo đài chỉ dành cho những người cấp cao nhất. Đó là trách nhiệm của bất cứ ai thuộc về tổ chức. Mặc dù những người với cấp bậc chính thức có thể có thẩm quyền để làm việc ở một phạm vi lớn hơn, nhưng mỗi cá nhân đều phải có trách nhiệm giữ Vòng tròn an toàn được mạnh mẽ hơn. Tất cả chúng ta phải bắt đầu từ ngày hôm nay với những việc làm nhỏ bé nhưng tốt cho người khác… mỗi thời điểm trong mỗi ngày.

Hãy để tất cả chúng ta trở thành những người lãnh đạo mà chúng ta luôn mong muốn.

Nếu cuốn sách này truyền cảm hứng cho bạn, thì bạn hãy truyền động lực đó đến những người mà bạn muốn truyền cảm hứng.